



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

GESTÃO DO SUCESSO:
Uma investigação sobre como o sucesso
pode ser uma alavanca para gerar mais sucesso

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa para obtenção do grau de mestre em Ciências da Comunicação, na especialidade de Comunicação, Organização e Liderança

Por

Maria Ana de Albuquerque Tapada Marques
132211022

Faculdade de Ciências Humanas

Setembro de 2013



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

GESTÃO DO SUCESSO:
Uma investigação sobre como o sucesso
pode ser uma alavanca para gerar mais sucesso

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa para obtenção do grau de mestre em Ciências da Comunicação, na especialidade de Comunicação, Organização e Liderança

Por

Maria Ana de Albuquerque Tapada Marques
132211022

Faculdade de Ciências Humanas

Sob orientação de

Fernando Ilharco

Setembro de 2013

Resumo

A sociedade em que vivemos, procura cada vez mais, conhecer e compreender indivíduos que tenham atingido o sucesso, nas diferentes áreas de actuação. Neste âmbito, os meios de comunicação tentam oferecer a informação que o público quer consumir, tornando, *high-achievers*, em exemplos a seguir. Esta exploração da imagem de pessoas bem sucedidas pode ser prejudicial na forma como eles próprios encaram e visualizam aquilo que conquistaram, ou seja o seu próprio sucesso.

Esta dissertação tem como objectivo perceber e analisar de que maneira se pode gerir o sucesso depois do mesmo ter sido alcançado, de forma a que se continue no topo. Para esta investigação recolhemos informação através de leituras sobre José Mourinho e André Villas-Boas para além de termos entrevistado cinco profissionais bem sucedidos em diversas áreas da sociedade, quatro deles na área do desporto e o restante no âmbito empresarial.

Entre as conclusões que apresentamos, destacamos a de que um *high-achiever* deve encarar, dia a dia como um novo desafio. A auto-liderança, como conceito, guiou-nos no entendimento de como o sucesso pode ser gerido de forma a adicionar mais sucesso ao que já foi atingido.

PALAVRAS-CHAVE: Sucesso, Meios de Comunicação, *High-achiever*, Auto-liderança, Motivação

Abstract

Nowadays the society we live in looks at learning, understanding and getting to know better those that have achieved great success in their careers, in whichever subject matter. Hence, the media has dedicated much of its time to make available information that the audience eagerly wants, therefore turning the high-achievers into society role models. This continuous attention to the person rather than his/her achievements can be detrimental to how he/she conducts his/hers life and how looks back on his/her achievements, or rather his/her own success.

This dissertation aims to understand and analyse in which ways the success can be managed in order to keep on growing rather than being negatively affected by it. This considers readings about José Mourinho and André Villas-Boas as well as information from five conducted interviews, four of these in the sports industry and the one in an entrepreneurial light.

Among our conclusions it is the notion that a high-achiever must face a new challenge on a daily basis. The self-conduct/self-leadership, as a concept, lead us to understand how success can be managed in a way of adding more value to what has already been achieved.

KEY-WORDS: Success, Media, High-achiever, Self-leadership, Motivation

Agradecimentos

Quero agradecer a todos, sem excepção. Aos que fizeram e aos que continuam a fazer parte da minha vida.

Obrigada a todos os que participaram directa e indirectamente neste estudo sobretudo aos que me ajudaram a estabelecer novos contactos porque sem eles a realização desta investigação teria certamente tomado outro rumo. Nesta grande lista menciono pessoas que tiraram tempo para me ouvir como, José Teles, José Capristanos, Carlos Mozer, José Manuel Constantino, Sofia Rito, Philippe Chapel, Vicente Álamo, Jorge Rito e Jorge Araújo.

Por me ajudarem e me guiarem a percorrer o caminho que escolhi é para os meus pais, para os meus avós e para o Professor Fernando Ilharco que vai o meu maior obrigada.

Índice

Resumo	3
Abstract	4
Agradecimentos	5
Introdução	7
Capítulo 1 – Não idolatre o sucesso do passado	9
Capítulo 2 – Procurando o equilíbrio	18
Capítulo 3 – A’ gente de sucesso	27
Capítulo 4 – Mourinho	35
Capítulo 5 – Villas-Boas	45
Capítulo 6 – O sucesso duradouro	54
6.1. Vicente Álamó	55
6.2. José Manuel Constantino	58
6.3. Sofia Rito	61
6.4. Philippe Chapel	62
6.5. Mozer	65
Capítulo 7 – A capitalização do sucesso	70
Conclusão	85
Referências Bibliográficas	86
Webgrafia	87

Introdução

O presente estudo pretende conhecer e compreender de que forma os indivíduos podem gerir o sucesso que já alcançaram de forma a que não deixem de procurar novos desafios, adicionando sempre mais ao que já atingiram.

No capítulo 1 optámos por esclarecer o conceito de sucesso, com a consciência de que o sucesso pode ter um significado diferente para cada um de nós. Para materializar e generalizar o sucesso recorremos a histórias de indivíduos vistos como bem sucedidos nos dias de hoje. Abordaremos que uma melhoria contínua sob uma liderança eficaz pressupõe uma auto-liderança. Exploraremos também, a importância e os conceitos da motivação, da optimização e da reacção ao sucesso. Quando nada está garantido, julgamos que a manutenção de um nível de sucesso é essencial para os que desejam continuar a elevar o seu grau de conhecimento e de maturação.

O capítulo 2 esclarece as variáveis que fazem um excelente profissional bem sucedido e a importância de um líder eficaz dentro de um grupo. Os conceitos de superação, ambição e motivação, do síndrome de estrela são clarificados ao longo destas páginas. Quisemos também demonstrar como a cultura da era electrónica e a importância dos meios de comunicação podem ser um perigo para a gestão do sucesso e da euforia, pelo reconhecimento, apreciação exterior e optimismo excessivo do sujeito que atingiu sucesso numa determinada área.

Os ingredientes que fazem de alguém bem sucedido são tornados mediáticos, tudo o que o sujeito faz é exemplo ou modelo para os outros. Os meios de comunicação fazem dele uma estrela e um produto que gera lucros passando não só a interessar a vida profissional assim como a vida pessoal. O capítulo 3 tenta demonstrar como o conforto monetário, da apreciação e do reconhecimento exterior, podem ser limitativos e impeditivos para a superação de mais objectivos.

São discutidos os conceitos de *stardom*, talento, *growth-mindset*, *fixed-mindset* e nomeadamente o da auto-liderança e da sua relevância na gestão do sucesso.

No capítulo 4 e no capítulo 5 apresentaremos o modo de trabalhar de José Mourinho e André Villas-Boas através de uma resenha de livros e de meios de comunicação, como a imprensa escrita e a televisão. Considerámos pertinente referenciar estes dois profissionais, tidos como líderes no contexto do desporto visto acreditarmos que ambos se encontram em estágios diferentes de sucesso. Julgamos que apesar de diferentes têm vindo a conseguir manter-se no caminho das vitórias sucessivas.

Nesta conjuntura, entendemos que o capítulo 7 deveria abranger uma realidade mais próxima e para isso entrevistámos cinco pessoas, quatro na área do desporto e uma na área empresarial. Planeámos questões direccionadas, consoante o percurso de cada um de modo a que estas se sentissem compreendidas e interessadas para que no final nos falassem sobre os seus sonhos, paixões, limites e sucessos. Estas entrevistas foram registadas como histórias, através das respostas que nos foram fornecidas por todos os elementos entrevistados.

Estas entrevistas permitem compreender maneiras diferentes de ver o sucesso e de interpretá-lo consoante a sua área de ocupação, contudo, todos eles foram uma alavanca no processo de entendimento de como gerir o sucesso.

O último capítulo, o capítulo 7, assentará nas conclusões das pesquisas e entrevistas que pretende englobar e entender uma série de atitudes, comportamentos e pensamentos de pessoas bem sucedidas. Este capítulo tentará sintetizar e encontrar elementos semelhantes nestes sujeitos, que nos ajudem a chegar a uma conclusão sobre como manter e capitalizar o sucesso já atingido.

Capítulo 1

Não idolatre o sucesso do passado

Tenha cuidado com o dia a seguir ao êxito.

Titu Maiorescu (político, 1840/1917)

O que poderemos entender por sucesso? No dicionário a definição de sucesso aparece como resultado de uma acção ou empreendimento, o que tem bom resultados, boas vendas ou muita popularidade. Apesar disso, o sucesso deverá ser observado como algo que tem valor numa determinada altura tendo em conta o contexto e realidades de quem o percebe. Nesta investigação iremos ter em conta que sucesso tem significados diferentes. Porém, José Mourinho, Mozart, Steve Jobs, Dalai Lama, Madre Teresa entre muitos outros, são universalmente consideradas pessoas bem sucedidas e por sua vez líderes. Poderemos então inseri-las todas no mesmo barco? Supomos que de um modo geral sim, apesar que, para cada uma delas, o sucesso tem/teve um significado diferente e isso é observável através dos objectivos que cada um tem/teve, da maneira como percorreram o seu caminho. A verdade é que todos eles são ou foram extraordinários, excepcionais, únicos.

Para uma liderança eficaz, o delineamento dos objectivos é fundamental e quando os objectivos são atingidos, porque a finalidade de ter objectivos é atingi-los, de que maneira os líderes podem continuar a acreditar na melhoria contínua?

Citando Irving Bless, um compositor russo do século XX, o mais difícil depois do sucesso é conseguir mantê-lo. Parece-nos pertinente dizer que para que tal aconteça é necessário manter as expectativas altas, definir novos objectivos e gerir as emoções eficazmente porque o sucesso pode ao mesmo tempo deixar de ser uma alavanca para se tornar um obstáculo. Sendo esta a base da nossa investigação pretendemos perceber como é que o sucesso depois de atingido pode ser gerido.

A excepcionalidade está associada aos indivíduos que desempenharam funções onde foram fabulosos, onde foi criado e desenvolvido algo fora do comum e que por sua

vez foi alvo de admiração.

Steve Jobs um dos homens mais influentes do séc. XXI, distinguiu-se pela cofundação, presidência e direção executiva da Apple Inc. Morreu em 2011 mas o seu legado mantém-se como um dos mais importantes da contemporaneidade. Era conhecido por ser um líder e um ícone por tudo aquilo que ajudou a construir na área das tecnologias e por sua vez no quotidiano das pessoas.

José Mourinho apesar de ser um treinador amado por muitos e odiado por outros apareceu no panorama de líder depois de ganhar todos os títulos a que se propôs com o Futebol Clube do Porto. Para os que pensaram que era apenas uma grande dose de sorte Mourinho provou o contrário. Ele conseguiu alterar a maneira como as pessoas vêem o futebol e o desporto em geral. E enquanto no passado as crianças diziam que queriam ser jogadores de futebol hoje em dia a resposta é: quero ser treinador. Quero ser como o Mourinho.

Ainda no campo desportivo achamos pertinente falar de Eldrick (Tiger) Woods, considerado um dos melhores jogadores de golfe de sempre. Com uma carreira notável, já conquistou mais de 100 torneios em dezassete anos de carreira. Tiger Woods conseguiu algo sem precedentes na história desportiva.

Recuando uns séculos atrás consideramos adequado falar de um dos mais influentes e importantes representantes da música clássica. Wolfgang Amadeus Mozart, ou apenas Mozart que nasceu no século XVIII na Áustria. Desde muito cedo que o pai o iniciou no estudo intensivo do piano. Passou dias, anos (cerca de 18) a trabalhar arduamente até uma peça sua ser considerada fenomenal.

Estes quatro homens são exemplos de grandes líderes, de profissionais de desempenho excepcional, *high-achievers*, embaixadores de uma mudança na maneira como as pessoas pensam e agem. Todos eles são reconhecidos e considerados por muitos os melhores do mundo nas suas áreas de actuação. Sobre eles muito é escrito, especulado, investigado mas a verdade é que o sucesso deles não é um fenómeno que se deve ao acaso. Exigiu um trabalho de preparação enorme com muitas horas de sacrifício, de esforço, de dedicação para que se tornassem sujeitos excepcionais.

Mas afinal o que poderemos considerar sucesso? Como foi dito anteriormente julgamos poder dizer que o sucesso é como a linha de horizonte logo, é aquilo que vamos ganhando, construindo, trabalhando com todo o empenho e paixão com o objectivo de sermos bem sucedidos. Zig Ziglar, autor de vários livros sobre liderança e motivação refere ao longo do seu trabalho que o sucesso é todo o trabalho, esforço depositado em algo e não aquilo que obtemos com aquilo que fazemos.

Acreditamos que seja útil nesta fase falarmos de motivação e de como esta é importante. Ziglar sobre a motivação faz uma comparação com os banhos diários. Afirmou que a motivação das pessoas tem uma curta duração assim como o banho e que por isso é necessário que se faça diariamente. Um líder eficaz é alguém que sabe/consegue chegar/motivar a todos os seus liderados de maneira diferente mas sempre com o objectivo de obter o melhor de cada um deles para o produto final (da equipa) ser o sucesso contínuo.

O nosso objectivo com este estudo é perceber de que maneira se pode gerir, mantendo e capitalizando o sucesso alcançado. Ou seja, como é que um líder pode acumular mais sucesso àquele que já tem, tendo em vista o seu melhoramento e o dos seus liderados. Se quem comanda um grupo não for o seu próprio líder, não for capaz de se liderar, dificilmente conseguirá liderar eficazmente os seus colaboradores.

A questão da gestão nos dias de hoje é bastante importante do ponto de vista que todos os indivíduos dentro de um grupo precisam de alguém que seja o seu capitão, o seu líder. A existência de uma hierarquia está presente desde sempre, desde que haja um grupo, desde que existam objectivos comuns e por sua vez um caminho a ser percorrido.

Aceitando o facto de que numa equipa, só é possível atingir sucesso quando a liderança segue uma estratégia ponderada e objectiva com vista à optimização dos resultados e por sua vez da *performance* das partes envolvidas, é pertinente dizermos que a optimização do rendimento desempenha um papel decisivo na gestão do sucesso visto que o objetivo é a aprendizagem e uma evolução do sucesso.

O líder de uma equipa de sucesso deverá conseguir gerir de uma forma eficaz a optimização dos seus liderados e sobretudo de si próprio se quer continuar no caminho em direção ao topo, e este será o ponto que abordaremos no desenvolvimento da dissertação.

A ideia de acumular/adicionar mais sucesso ao sucesso pode parecer um tanto insolente mas vejamos... Todos ambicionamos adicionar mais valor à nossa vida e nomeadamente em termos monetários, profissionais e sociais. O nosso objectivo é, sermos mais felizes todos os dias, e todos os dias mais felizes do que fomos no dia anterior. A maneira como atingimos essa felicidade depende de nós, dos nossos valores, das nossas crenças, das nossas memórias, da nossa educação/instrução, do contexto em que estamos inseridos, do que estamos dispostos a fazer. O desafio é, por sua vez o alcance dos objectivos a que nos propusemos. E quando chegamos ao topo da montanha, quando atingimos determinado patamar?

No prefácio do livro *Correr ou Morrer* Carlos Sá confia acreditar que os “sonhos não se esgotam no momento em que atingimos o nosso cume ou meta, pois no final de cada etapa alcançada abre-se um novo horizonte, que nos leva a lutar por novas conquistas” (Jornet, 2011:10). Visto que o sucesso não é o ponto final, em que medida se pode considerar o sucesso um ponto de partida e não um ponto de chegada? Ao facto de querermos sempre mais?

Se o “sucesso não é o final, falhar não é fatal: o que realmente conta é a coragem para continuar” (tradução nossa) referiu Churchill a certa altura da sua vida. Onde é que se vai buscar esta coragem, esta motivação para continuar a crescer?

O reconhecimento do sucesso e do insucesso, com a mediatização dos dias de hoje é cada vez mais observável e evidente. É sem dúvida importante que o nosso trabalho seja apreciado, considerado excepcional e que no final exista uma recompensa. Sendo o sucesso o caminho em direção ao horizonte uma pessoa não deve parar, para gerar mais crescimento porque, como referiu Thomas Watson Jr. sempre que um sujeito ou empresa decide que o sucesso já foi alcançado, o crescimento pára.

Com base no que lemos, os indivíduos necessitam de ter uma percepção de são bons naquilo que fazem, contudo o pensamento de que se está imune ou acima de qualquer fracasso pode ser o indicativo/princípio de uma estagnação, o sucesso intensifica a confiança dos indivíduos. Esta crença é importante, mas em demasia, “pode levar a que acreditem que não têm nada para melhorar.” (Gino e Pisano, 2011:tradução nossa).

Logo, a consciencialização do indivíduo em relação ao seu sucesso é imprescindível, no entanto consideramos que a existência de um líder que acredita na excepcionalidade do seu liderado é ainda mais importante.

A reacção dos indivíduos em relação ao sucesso que atingiram é outro dos pontos fundamentais para o desenvolvimento desta investigação. A reacção ao sucesso é relevante pois poderemos identificar quais as capacidades que ajudam a superar as ansiedades ou as que podem levar a comportamentos não-produtivos (DeLong e DeLong, 2011:tradução nossa). O sucesso a longo prazo requer um compromisso que comporta alguns riscos, as pessoas bem sucedidas têm o hábito de não se deixarem ir abaixo, devido à grande confiança que têm em si próprias. Através da percepção das reacções que o sucesso pode provocar conseguiremos compreender e evoluir em direcção ao sucesso contínuo.

Um dos pontos mais importantes para desenvolver a proposta, é o deslumbramento que a fama/*stardom* pode provocar devido ao facto de vivermos num mundo (realidade) mediático (a).

Todas as pessoas de uma maneira ou de outra se deslumbram, umas com pequenas coisas outras com maiores, a verdade é que, na pesquisa por uma definição de deslumbramento verificou-se que a conotação da palavra é negativa. É vista como sendo temporária, tentadora, que ofusca, que perturba o entendimento, que seduz ou fascina.

Um indivíduo, sobretudo aquele que já atingiu o sucesso deve conseguir servir-se da fama/*stardom* de uma forma proveitosa, lucrativa, porque esta tanto o pode catapultar

para um melhoramento como pode destruí-lo (deslumbramento). A maneira como este indivíduo vai gerir o seu sucesso é que o vai tornar especial.

A motivação das pessoas depois de alcançarem o topo pode diminuir? O empenhamento depois de atingido o sucesso tende a abrandar? O deslumbramento por se ser o melhor pode criar crises individuais que vão afectar o grupo e enfraquecer a *performance* dos colaboradores e por sua vez os resultados da organização.

“In terms of my golfing career, I’ve won World Golf Championships, I’ve won the Open, I’ve won tournaments all around the world – I’ve had a pretty decent career. I’ve done what I always wanted to do, got to the top of the mountain – what else can compare to it? What else is there to do? There’s been a bit of time where I’ve struggled to fix some other goals”. Darren Clarke, jogador de Golfe depois de ganhar o British Open em 2011

Apesar de Thomas e Sara DeLong (2011) referirem que raramente algo detém os indivíduos bem sucedidos e que a sensação que estes têm relativamente a poderem fazer sempre mais e melhor, estar presente na atitude deles, a consciencialização do perigo que poderá surgir é fundamental.

Como já foi mencionado, o objectivo deste estudo é conhecer e aprofundar o tema da gestão do sucesso. Como é que esta gestão é importante na manutenção do sucesso quando nada está garantido?

Pretendemos então, observar indivíduos com um sucesso contínuo em termos profissionais. As acções de um líder vão influenciar a dinâmica e os resultados dos grupos que lideram por isso acreditamos que estes antes de serem líderes de um grupo são/foram os seus próprios líderes numa determinada altura.

Contudo, aprender com o sucesso é como Gino e Pisano dizem, um dos maiores desafios porque geralmente as pessoas focam-se mais em ganhar/ser bem sucedidas do que em aprender. Os autores focaram o seu objecto de estudo na Ducati pois, dessa maneira conseguiam uma precisão nos resultados obtidos. Quando a equipa entrou nas competições o objectivo deles era melhorar e aperfeiçoar as motos e não ganhar, contudo começaram a ganhar e o seu foco deixou de ser em aprender. Um membro

da equipa revelou que, geralmente quando os resultados são satisfatórios não há tendência para querer fazer uma análise do desempenho.

É interessante ver que segundo estes autores existem algumas condicionantes para não se aprender com o sucesso, quer seja a excessiva confiança ou a tendência que os *high-achievers* têm em não quererem fazer perguntas. Contudo, Earl Miller (2009), neurocientista do MIT, vem dizer que existem razões biológicas que nos mostram o contrário, os indivíduos aprendem mais com as vitórias, triunfos do que com as falhas, derrotas.

Aprender com o sucesso pode não ser uma tarefa fácil porque há a propensão em não procurar os porquês. Contrariamente quando falhamos há uma predisposição maior em perceber/identificar onde se falhou. Pode-se dizer então que é muito mais complicado aprender quando somos bem sucedidos, tanto porque pode haver uma tendência para dar demasiada importância ao deslumbramento como em deixar de valorizar aquilo que realmente importa, a optimização individual e grupal. Miller garante que quando um indivíduo é bem sucedido significa que tudo correu bem. Logo, existem mais ingredientes que necessitam de ser analisados, tornando mais difícil aprender com o sucesso do que com os falhanços, apesar de se adquirir um conhecimento maior.

Miller concluiu algo nunca antes comprovado, o “neural processing in the brain” (as redes neuronais do cérebro) melhora(m) depois de um recente sucesso, ao contrário do que acontece a seguir a um fracasso. Logo, se a predisposição do indivíduo bem sucedido for continuar a aprender, as dificuldades tendem a enfraquecer.

Existem muitas teorias que tentam enquadrar os líderes nos modelos de liderança e tentam perceber porque é que o são ou como é que o são, porém as grandes dúvidas residem na questão de se um líder pode ser criado ou se é algo inato, ou havendo uma predisposição se pode desenvolver essa capacidade de liderança. Dúvidas estas à parte, a verdade é que todos necessitamos de regras, todos precisamos de alguém que nos guie, que nos indique o caminho e nos ajude a chegar a determinado objectivo e este é o papel do líder.

Acreditamos poder dizer que um líder eficaz é aquele que alerta para uma gestão fixada no crescimento contínuo, que sabe que o é através dos seus colaboradores, que os objectivos vão ser atingidos e que portanto os guia, orienta, ajuda. Deve ser considerado um líder eficaz aquele que acredita que “um grupo é mais do que uma soma de indivíduos” (José Mourinho).

Um líder eficaz não tem de ser um fora de série, mas para o ser, para que seja indispensável, único e excepcional tem de conseguir algo extraordinário. Tem que acreditar em si próprio, tem que se auto-motivar, tem que se ultrapassar. O líder extraordinário e eficaz é aquele que diz “quando chegar lá, poderei sempre ver mais longe”, autor anónimo referido em *Simple Numbers, straight talk*. (Crabtree, 2011).

O nosso objecto de estudo irá debruçar-se sobre José Mourinho (JM) e André Villas-Boas (AVB) e o que poderemos considerar sucesso no contexto do futebol? Ganhar o máximo de jogos que leve a sua equipa a ganhar títulos. O que faz o indivíduo bem sucedido mover-se? O que faz o indivíduo continuar a mover-se depois de atingido o topo? Ou mais concretamente, o que faz por exemplo JM mover-se depois de tudo ganhar? Como é que ele gere o seu próprio sucesso de maneira a dar o seu melhor todos os dias em prol da equipa? Como é que ele gere o seu próprio deslumbramento?

Iremos numa fase posterior entrevistar indivíduos que a certa altura da sua vida atingiram um determinado patamar de sucesso. Tentaremos perceber e identificar acções e reacções que mostrem como é que eles conseguiram manter-se no topo.

Acreditamos que ao tentarmos extrair e identificar características de personalidade, actuação e mentalidade comuns a José Mourinho, a André Villas-Boas e dos nossos entrevistados poderemos chegar a alguma conclusão sobre como conseguiremos gerir o sucesso.

Os indivíduos geralmente depositam as suas forças, empenho, com o objectivo de serem bem sucedidas e felizes. Partindo do princípio que vou basear a minha principal observação nos dois treinadores de futebol, a quantificação deste esforço (resultados) é mais objectiva de analisar.

Grout e Perrin (2006) referem que nestes casos os objectivos são mais quantificáveis, pois as equipas desportivas geralmente não têm muito tempo para celebrar, devem pensar na próxima etapa, no próximo jogo. Ou seja, a gestão da emoção, da euforia e o controlo sobre aquilo que atingiram naquele momento deve ser feito eficazmente para voltarem excepcionais ao desafio seguinte.

N’*O Príncipe* de Maquiavel podemos ler “em tempos de bonança nunca pensaram que tudo poderia mudar”, não há maneira de garantirmos um sucesso absoluto e intemporal apesar de já ter sido alcançado no passado. A necessidade de continuar a melhorar e a inovar tem de estar presente. Como alguém afirmou “a roda viva do mundo não pára, porque pararias tu?”

Neste sentido, apesar de já termos visto que neurologicamente o sucesso tende a gerar mais sucesso (sobretudo devido ao facto de as coisas serem mais facilitadas e de os *high-achievers* nunca “baixarem os braços”) o “peso das expectativas”, o lidar com o sucesso, o tempo dispensado a comemorar em vez de observar o que pode ser melhorado e as lições que este pode oferecer, podem dificultar a gestão do sucesso.

É mais fácil obter o sucesso do que mantê-lo.

Malcolm Forbes (editor da Revista Forbes, 1919/1990)

Capítulo 2

Procurando o equilíbrio

*Se houvesse uma única verdade, não se poderia
pintar mil quadros sobre o mesmo assunto.*

Picasso (pintor, 1881/1973)

Quando pensamos em sucesso pensamos em indivíduos com capacidades de superação surpreendentes que atingiram um determinado patamar, porém as variáveis que fazem destes *high-achievers* pessoas bem sucedidas são muitas.

É interessante observarmos que apesar de existirem diversos estudos sobre o sucesso depois do fracasso, da reacção ao falhanço, da motivação depois de tentativas falhadas, entre outros, surpreendemo-nos com os poucos estudos sobre a reacção ao sucesso.

Irónico mesmo é haver um interesse geral e ser dada tanta importância ao “alcançar os objectivos” mas ser tão pouca a existência de estudos sobre as consequências de se ganhar, do facto do sucesso poder gerar estagnação ou mesmo insucesso e, a quase inexistência de estudos sobre o que se fazer depois de atingido o topo visto que, o sucesso para os sujeitos que já atingiram o cume tanto pode contribuir para a contínua superação como pode ajudar à construção de um muro inultrapassável.

Considerando que o sucesso grupal depende de muitos factores, acreditamos ser pertinente falar da importância do líder, como indivíduo e da sua forma de gerir, da cultura do grupo e dos meios de comunicação no contexto do sucesso e da fama.

Todo o líder eficaz deverá conseguir estabelecer uma cultura de *performance* na sua equipa, onde as estruturas de base como a aliança, a visão, os objectivos, a confiança precisam de estar bem definidas e serem partilhadas por todos.

É certo que se as pessoas se projectarem num futuro e se a visão for encantadora estas vão lutar pelo seu sonho. As organizações, os grupos devem conseguir fazer com

que os seus objectivos se encontrem algures na estrada com os sonhos de cada um dos seus colaboradores. Não pode ser tarefa simples esta, todos os indivíduos são únicos. Contudo se cada um sentir que tem um certo poder, liberdade e reconhecimento pela pessoa que é e pelo que faz, o sucesso individual funde-se em prol do sucesso do grupo.

Um sujeito que tenha em mente a concretização de objectivos bem definidos e planeados vai depositar toda a sua energia e ânimo para acelerar o processo de aprendizagem físico e mental de tal maneira, que a aplicação no mundo real vai gerar frutos.

A mudança normalmente atrai sempre medo e exige um esforço grande mas havendo motivos, como a consciencialização para o crescimento e para um sólido sucesso, esta torna-se apenas mais um obstáculo curiosamente agradável.

Como já referimos, conseguir tomar decisões com base em valores partilhados, para guiar uma equipa em direcção a um futuro de sucesso sustentável a longo prazo, é um desafio. Os líderes como orientadores são necessários para guiarem a organização até ao topo e por sua vez desenvolverem e gerarem outros líderes.

A ambição e a motivação estão no centro da excelência profissional, apesar de possuírem distintos significados. Para se atingir o topo estes dois conceitos devem andar de “mãos dadas”. O caminho para a excelência traduz-se na assimilação daquilo que se aprendeu com a experiência, oportunidades e desafios.

Uma gestão eficiente deve prever um crescimento uniforme, constante, onde os objectivos, regras e responsabilidades são claros para todos os elementos de um grupo.

Terrence, escritor romano, escreveu uma vez que “a verdadeira sabedoria consiste em olhar mais além e não em ver o que está diante dos nossos olhos.” Ou seja, além do papel de líder este tem nas mãos a função de gerar mais ganhos, lucros para a sua organização e para isso tem que conseguir ver o que está para vir.

Um indivíduo que consegue prever, antecipar o futuro, onde as apostas e os riscos são verdadeiras aventuras calculadas para o desconhecido, vai estar sempre um passo mais à frente e isso fará com que os resultados sejam extraordinários.

Acreditamos que os líderes ressonantes (Goleman: 2002), são aqueles que conseguem manter-se a si e aos seus liderados constantemente apaixonados com o trabalho que desenvolvem. São aqueles que antes de mais dão relevância e canalizam as suas emoções e sobretudo as dos seus colaboradores para os objectivos traçados, porque no final de contas, os sonhos de cada um devem ter o mesmo valor. A motivação, o empenho e o melhoramento contínuo provêm da dedicação, da paixão que é depositada num projecto.

O líder motivar-se é importante, fazer com que os seus liderados se motivem é essencial mas, fazer com que cada um deles se dedique inteiramente ao projecto pode tornar-se mais complicado.

Quer falemos em termos profissionais quer em sociais, todos os indivíduos gostam de fazer parte de uma equipa de sucesso, de contribuir para algo melhor, diferente, surpreendente, só isso irá influenciar a motivação de uma nova contratação, aquisição.

Mencionando Lou Holtz, treinador de futebol americano, são as atitudes que determinam a qualidade do que é feito, a motivação vai determinar aquilo que é feito e a habilidade o que o sujeito é capaz de fazer.

As capacidades físicas e intelectuais só são limitadas se a paixão estiver ausente. O líder consegue motivar os seus colaboradores, inspirá-los, propor-lhes desafios, direccioná-los para o sucesso, se os seus liderados se sentirem apaixonados pelo projecto.

A palavra “superação” já muito nos diz, um indivíduo vai mais além, de sucesso em sucesso, apenas se houver uma rotina de trabalho árdua e para isso é também necessário que este acredite realmente que vai atingir o seu objectivo, que vai superar os obstáculos e ser melhor do que aquilo que já é.

O talento ou o dom, a propensão que certas pessoas têm para um desporto, para uma área, para uma tarefa, só é útil se estas investirem no melhoramento, no trabalho, caso contrário este talento de pouco lhes servirá, conseguindo o líder observar alguma propensão da parte do seu liderado, estes devem trabalhar em conjunto para extrair o máximo de cada um deles de modo a atingirem o sucesso como equipa.

A gestão, a partilha da visão, a confiança, a responsabilidade colectiva, a preocupação com os outros, a motivação e por conseguinte todas as conquistas e objectivos alcançados advêm da forma como a comunicação é realizada e transmitida pelo líder dentro do grupo. Todas estas variáveis podem ser vistas como indestrutíveis quando reunidas.

Sendo a motivação o que determina aquilo que é realizado esta torna-se uma componente essencial na gestão de uma liderança de topo. A forma como um líder eficaz, *top-performer*, se auto-motiva é fundamental para o desempenho dos seus liderados.

É necessário que os líderes de empresas, organizações, equipas consigam ter a capacidade e a ambição de desenvolverem os seus conhecimentos. Para além de a desenvolverem devem também conseguir aperfeiçoar esse saber de forma a que o grupo se torne mais eficiente, pois estes nunca devem querer parar de aprender.

Acreditamos que é de extrema urgência que os líderes percebam que o facto de se concentrarem tanto nos pontos fortes como nos pontos fracos dos seus colaboradores só vai fazer com que a equipa fique mais coesa e melhore sustentavelmente.

A cultura da Era electrónica, dos meios de comunicação cria e alimenta a exposição contínua do outro, da vaidade e por sua vez da impaciência, do egoísmo e do egocentrismo. Certo é que os media gozam de um poder quase absoluto porque, como referiu Woody Allen “oitenta por cento do sucesso está em aparecer” e acreditamos que é seguro dizer que todos os sujeitos pretendem que as suas actividades sejam conteúdo para os media.

O trabalho é uma actividade de grupo, contudo conseguir perceber os desejos de cada,

indivíduo, fazer com que os elementos do grupo se movam na mesma direção não é tarefa fácil. É necessário entender e diferenciar os comportamentos, as atitudes e os desejos de cada um, consoante a cultura e o contexto em que foram criados. Num grupo de trabalho o mais importante é conseguir ter a percepção de que apesar dos sujeitos serem todos diferentes a cultura grupal e o objectivo que têm em comum tem que se sobrepor ao restante. Se estas variáveis forem compreendidas e aceites pelos membros do grupo o êxito provavelmente irá surgir.

Falar em separado das raízes que sustentam um grupo de sucesso é inconclusivo na altura em que nos encontramos, visto não ser esse o objecto do nosso estudo, apesar disso, de forma a contextualizar o que é o êxito e o que é um *high-achiever*, não poderemos deixar de referir certos parâmetros que são reconhecidos como base do sucesso.

Como já referimos, para que o envolvimento de todos surja de forma natural e apaixonante, o delineamento de objectivos comuns tem uma volumosa dose de importância no sucesso grupal, assim como o respeito pelas diferenças, a resolução construtiva de conflitos, a comunicação aberta, a auto estima e a confiança mútua que são necessidades primordiais para que o compromisso seja respeitado.

Os *high-achievers* necessitam de provar constantemente que pertencem ao topo e geralmente só o conseguem se registarem vitórias consecutivas. Estes indivíduos devem acreditar em si próprios, que são bons o suficiente para terem atingido determinado patamar, mas que podem conseguir vir a ser melhores. O processo para que o *top-performer*, líder encontre/atinja equilíbrio e harmonia entre auto confiança e humildade é um combate difícil de travar.

O profissional apaixonado pelo seu trabalho é alguém que vai depositar muito tempo no desenvolvimento e crescimento de um projecto. O líder antes de fazer com que com os seus liderados se apaixonem tem que se apaixonar ele próprio por aquilo a que se propôs fazer. Provavelmente umas vezes surge de forma natural e em outras ocasiões mais forçada, mas desde que haja paixão pelo projecto há capacidade para atingir o topo.

Não devemos deixar de parte todas as outras condicionantes, como o meio envolvente, as relações sociais, as equipas concorrentes, os mercados, o capital e os meios de comunicação. Mas havendo amor, paixão, dedicação, envolvimento há trabalho e tempo despendido. Além disso, atrevemo-nos a dizer que não há um único *high-achiever* que diga que não é apaixonado por aquilo que faz.

No caso do futebol os meios de comunicação têm uma grande influência no sucesso mediático de um treinador, de um jogador, de uma equipa. Nos dias de hoje é bem evidente a estreita relação entre o desporto e os meios de comunicação. É sobretudo, uma relação de interesses mútuos.

A aldeia global e a Era electrónica em que vivemos além de nos informar, transmitir de forma a reflectirmos faz com que nos envolvamos, que nos emocionemos, especulemos (Ilharco, 2009:151) e por sua vez façamos parte do sucesso e dos falhanços daqueles que acompanhamos.

Há uma intensa procura da parte dos média existe a procura, o apoio, a adoração, o ilimitado querer saber, e da parte dos desportistas, clubes, treinadores há a necessidade de ser alvo de adoração, de idolatração, de reconhecimento pelo trabalho desenvolvido e objectivos atingidos.

Quando falamos de uma relação de interesses mútuos, dizemo-lo porque na sociedade em vivemos os meios de comunicação pretendem vender. Notícia é tudo aquilo que ou é muito bom ou muito mau. Por outro lado, os clubes vivem de títulos e de estrelas e tudo porque são estes que trazem patrocínios e vendas ou seja, dinheiro. Os meios de comunicação acabam por desempenhar um papel muito importante na exposição, que pode tanto construir e manter como pode destruir a carreira de um ou mais indivíduos.

Foquemo-nos apenas na necessidade dos meios de comunicação em criar ídolos, estrelas. A vida, trabalho, interesses, *hobbies* dos *high-achievers* vão ser tema de milhares de artigos, vão ser colocados num pedestal e por sua vez idolatrados, odiados e receados.

Acreditamos que o deslumbramento que assume a conotação de ofuscamento, provém em grande parte deste contexto em que vivemos, da fixação, do foco que é depositado pelos meios de comunicação em determinados indivíduos e por sua vez da necessidade que os seres humanos têm de ser amados e adorados porque o deslumbramento acaba por ser só e apenas uma condição da sociabilidade - reacção social.

A ideia do conceito de reacção social provém dos seres humanos viverem numa sociedade. Os indivíduos juntam-se para superarem as necessidades básicas de comunicação e de sentimento de pertença. Nos dias de hoje, com os meios de comunicação, estas necessidades são evidenciadas a uma escala global e o conceito de fãs não deve ser deixado de parte.

Os interesses pessoais, profissionais e a necessidade que os indivíduos têm em serem reconhecidos e aceites, traduz a enorme importância que os fãs têm na sociedade contemporânea. São estes que procuram, compram e sustentam o *top-performer*.

Contudo, a síndrome de estrela promovida tanto pelos meios de comunicação como pelos fãs pode levar a que o *high-achiever* se viciie na atenção despendida por estes, no deslumbramento pela mediatização, conduzindo à estagnação.

Visto que deslumbramento se articula com a ideia de ofuscamento de luz, se associarmos esta luz aos meios de comunicação, os sujeitos então bem sucedidos e demasiado expostos tendem a não evoluir, com o medo de arriscar e por sua vez tornarem-se “cegos”. Esta estagnação deve-se ao receio de parecerem ignorantes perante o olhar dos outros. Steve Podborski, campeão do mundo de *downhill*, a certa altura da sua carreira comentou:

“You've got to watch the star-trip syndrome. You read in the papers that you're great; people start telling you you're great, and you start thinking you're great. If you start believing it you're dead meat. You've got to separate the media personality from the reality.” (Podborski:1987, p.113)

No mundo em que vivemos é quase impossível as pessoas não se deslumbrarem com os holofotes da fama, do reconhecimento, da síndrome de estrela. Contudo este

deslumbramento não tem que ser necessariamente negativo, desde que se torne numa alavanca para se ser melhor pessoal e profissionalmente de modo a querer-se alcançar sempre mais e mais sucesso.

Quando proferimos o conceito de entusiasmo, pensamos em vontade de fazer acontecer, em realização, em motivação mas e em relação à euforia?

A euforia proveniente de um estado de optimismo excessivo pela obtenção de algo desejado tende a fazer com que os indivíduos considerem que atingiram o patamar de excepionalidade e consequentemente levá-los a baixar a guarda e a estagnar.

O líder não se deve permitir atingir o grau de euforia onde a estagnação assume o poder total. Quando os objectivos são alcançados, o facto deste conseguir gerir ou não as suas próprias emoções e as dos seus liderados, é que vai fazer deste líder excepcional ou não.

A gestão da euforia, eminente nos *high-achievers*, deve ser capaz de tirar proveito do entusiasmo e torná-lo um factor de motivação pois contrariamente, os problemas serão acrescidos e determinantes numa reviravolta dos resultados.

Partindo do princípio que consideramos que a eficiência de um líder está relacionada com o sucesso que este obtém com a sua equipa, julgamos poder dizer que as suas acções vão comprometer a *performance* dos seus liderados.

Acreditamos que qualquer organização, grupo precisa de um líder eficaz, gestor de eficácia, de emoções e de crescimento de forma a levar o grupo que lidera a tomar decisões no contexto da cultura grupal, que beneficiem a equipa de forma a haver uma evolução contínua e persistente.

No contexto desportivo, um treinador deve concentrar-se no que é melhor para o seu jogador, qual o melhor estilo de ensino consoante as características individuais do seu atleta. Tudo é possível, se o coração e a cabeça estiverem nos lugares certos, leva o seu tempo contudo, estes dois vão permitir que do esforço depositado surja a recompensa.

Um líder eficaz tem nas mãos o papel de se transformar a si próprio para melhor e aos outros para melhores ainda, porque a disciplina em si mesma é atingirem o máximo de cada um em prol de um sucesso grupal.

Neste trabalho não pretendemos deixar de fora as palavras gerir, chefiar e mandar mas sim integrá-las no contexto da liderança. Existem algumas considerações que defendem que estes devem estar separadas do conceito de liderança contudo, não consideramos que assim o seja.

Nos dias de hoje, estes três verbos estão associados a algo negativo, a imposições, mas atrevemo-nos a dizer que estas são parentes próximos de liderar e que não têm obrigatoriamente de ser vistas como algo diferenciado.

Liderar é um processo de influência social mas é muito mais do que apenas isso. Como já referimos, o líder tem de assumir diversos papéis nomeadamente o de gerir, gerir emoções, as equipas, os resultados, os desempenhos; o de chefiar, governar, dirigir a equipa e mandar, mandar no sentido de que todos os indivíduos precisam de alguém que defina as regras e “ordene” que sejam cumpridas. Como poderemos não utilizar estes conceitos se estão todos debaixo do mesmo “guarda-chuva”?

Conseguir compreender as exigências nas organizações é imprescindível e um líder, citando Carlos Sá (Jornet, 2011:10) deve conseguir demonstrar, que os sonhos não se esgotam no momento em que atingimos o cume, pois no final de cada etapa alcançada abre-se um novo horizonte, que nos leva a lutar por novas conquistas – porque no desporto ou na vida só com paixão, ambição e trabalho conseguimos o equilíbrio necessário para atingirmos os nossos objectivos.

*O topo das montanhas inspiram os líderes mas,
os vales amadurecem-nos.*

Winston Churchill (político, 1874/1965)

Capítulo 3

A'gente de sucesso

*Nunca se é velho demais para se definirem
objectivos ou para ter novos sonhos.*

C. S. Lewis (escritor, 1898/1963)

Atingido um estágio de sucesso tende a surgir uma agradável sensação de conforto. É nesta precisa situação que não se deve descansar e sim definir novos objectivos. Para que encontremos a fórmula da sustentabilidade e da capitalização do sucesso parece-nos importante os conceitos de *high-achievers*, de *top-performers*.

Os *high-achievers*, conceito associado ao indivíduo com um recorde de sucessos considerável, são sujeitos tendencialmente independentes que consideram que não necessitam de ajuda, acabando por evitar a opinião de outros. Esta verdade comprovada pode ter consequências negativas, autodestrutivas cuja tendência é o estagnamento do próprio indivíduo.

Estes empreendedores “geralmente são mais relutantes em confessar os seus medos, limitações e incompetências” (DeLong e DeLong, 2011; tradução nossa), geralmente acham que ninguém consegue fazer as coisas melhor do que eles e têm a predisposição para confiar mais nas pessoas que lhes dizem aquilo que querem ouvir do que nas que lhes dizem o que precisam de ouvir.

Para o desenvolvimento do estudo considerámos interessante referir o conceito de *stardom* (estrelato). No artigo de Manfred Vries demos especial atenção às características dos executivos de topo e das *true-stars*, que se caracterizam como indivíduos que trabalham arduamente, que se preparam para novas oportunidades e desafios e que arriscam muito mais do que as pessoas comuns, aumentando assim as hipóteses de terem sucesso. Como o autor refere “o sucesso não deve ser tomado como garantido ou algo que devamos esperar que aconteça, o sucesso só pode ser alcançado através de esforço.” (2012:173; tradução nossa) Os sujeitos que conseguem

depositar energia em projectos, que assumem riscos, que vêm mais além, com uma enorme dose de inteligência emocional, são pessoas capacitadas para gerirem o seu próprio caminho de maneira a continuarem a obter resultados positivos e uma vida equilibrada.

Em *The Paradox of Excellence* é proposto que pessoas com sucesso se abram a novos desafios, a novas experiências, “onde não saibam nada, desta maneira irão surgir-lhes mais dúvidas” (2006; tradução nossa) e que adoptem comportamentos contraintuitivos para saírem da sua zona de conforto não deixando que os medos interfiram no seu caminho.

Os autores dizem-nos que, os *high-achievers* são pessoas que por norma nunca estão satisfeitas, que geralmente estão sempre à procura de se tornarem melhores, por sentirem mais ansiedade relativamente às suas fraquezas. Contudo, estes indivíduos excepcionais para passarem ao nível seguinte/superior têm que ser humildes e pacientes.

Partindo do princípio que apesar do sucesso assumir diferentes significados para cada pessoa, podemos defender que o sucesso significa atingir uma meta, um objectivo traçado e para isso é necessário que saibamos o que que realmente somos, porque caso contrário não sabemos o que queremos, o que nos faz feliz e sem isso não delineamos objectivos. A analogia oposta seria um barco à deriva, onde nós seríamos o capitão.

A forma como os sujeitos reagem ao sucesso alcançado vai traçar o que acontecerá posteriormente. É interessante conhecer e entender as reacções de um *high-achiever* face ao sucesso, ao seu próprio sucesso.

Há reacções e consequentemente acções que podem beneficiar, catapultar os líderes no caminho para um sucesso contínuo. O modo como estes reagem, celebram, sentem e racionalizam todas estas experiências tem a ver com a forma como encaram aquilo que atingiram.

O talento e a propensão para algo, podem ser inatos por vezes, a excelência não vai

surgir se o trabalho e o esforço ficarem de fora, como obras apontam (Código de Talento). Um provérbio americano diz, “não adormeças pensando que uma coisa é difícil, pois correrás o risco de ser despertado pelo barulho de alguém que a executa”. Com base nestas ideias, encontramos teorias que revelam que podemos dividir os *high-achievers* em dois grupos. Carol Dweck (2000) nos seus estudos identificou dois tipos de mentalidades, reacções que os indivíduos têm em relação ao seu próprio talento, o *growth-mindset* e o *fixed-mindset*.

Os *top-performers* com *fixed-mindset*, devido ao seu talento, atingiram bons resultados no início da carreira, sem grande esforço, contudo as suas atitudes e reacções perante o seu próprio sucesso dificilmente os levará mais longe. Este grupo de indivíduos acreditam e agem como se as suas aptidões fossem suficientes para os manter no topo.

Os líderes de um grupo, organização ou empresa com uma mentalidade fechada (*fixed*) ambicionam ser colocados num pedestal, são insolentes com os liderados mais fracos e geralmente unem-se e depositam toda a esperança nos liderados mais fortes.

Os *fixed-mindset* são aqueles que optam por esconder as suas falhas em vez de as treinar para melhorar, utilizam desculpas, culpam os outros e o cansaço. O medo de perder a reputação de excepcional é tão grande que não se permitem a sair da sua zona de conforto e normalmente quando o fazem a vergonha que sentem é enorme ao ponto de não saberem lidar com isso e desistirem.

O grupo onde se inserem os indivíduos *growth-mindset*, ao contrário dos seus antagonistas pensam no seu talento como algo que pode e tem que ser desenvolvido. Têm a capacidade de não negligenciar nem omitir as suas fraquezas. Reconhecem que o seu potencial e sucesso dependem da contínua aprendizagem. O treino, a prática e o trabalho árduo são imprescindíveis para tal.

A visão destes *top-performers* perante o talento é que este não é suficiente nem se mantém protegido. É necessário que se observe, estude, cresça para se ser melhor profissional. Eles acreditam que é através do esforço que se capitaliza um sucesso sustentável. Acreditamos que este tipo de mentalidade permite que os indivíduos

tenham vontade, e paixão em aprender. Nos dias de hoje para quem deseja continuar no topo o horizonte tem de ser maior do que aquele que era antes de se ter chegado ao cume. A aprendizagem, o conhecimento e o desenvolvimento de capacidades é imprescindível para que tal aconteça.

Quando os *high-achievers* com uma mentalidade aberta se apaixonam pelos projectos, eles estudam e conhecem o adversário, preveem as suas reacções e consequentes acções, planeiam a trajetória e muitas vezes os atalhos. Em caso de se encontrarem em desvantagem têm a capacidade de admitir onde falharam e procuram saber o que podem melhorar para se tornarem excelentes.

O pensamento dos *high-achievers* e dos líderes excepcionais deve passar por se perguntarem a si mesmos se pretendem manter-se no mesmo nível ou passar à fase seguinte.

Esta teoria que defende que podemos repartir os *top-performers* em dois grupos alerta para o facto de que as *mindsets* ou mentalidades não são inalteráveis e por isso podem ser modificadas.

Com estas caracterizações percebemos que há certos comportamentos e atitudes associadas à forma como os *top-performers*, *high-achievers* reagem ao sucesso que já alcançaram e que podem prejudicar a obtenção de mais aprendizagem e por sua vez de mais sucesso.

Pretendemos no entanto deixar claro que um indivíduo pode ser bem sucedido e ao mesmo tempo ter uma *fixed-mindset*. O que provavelmente acontecerá é que o sucesso terá uma curta duração, não será contínuo e muito dificilmente sustentável. Com estas referências, queremos mostrar que é possível os indivíduos capitalizarem o seu sucesso se não se descurarem.

Tomando como exemplo John McEnroe, jogador de ténis, que se insere na categoria de *fixed-mindset*: este extraordinário desportista que se conseguiu manter no topo a maior parte da sua carreira, nunca gostou de treinar, nunca se permitiu enfrentar as suas fraquezas e, quando estava em desvantagem tendia a jogar à defesa porque, não

estava preparado para encontrar adversidades. Este indivíduo não deixou de ser bem sucedido mas imaginemos o que poderia ter alcançado se tivesse um *growth-mindset*.

Quando alguém com uma *growth-mindset* se encontra a perder ou em inferioridade seja no contexto do futebol, das organizações, ou das empresas, a previsão e a rapidez na tomada de decisão são muito importantes. Contudo, estas só são possíveis se o adversário não for um total desconhecido e para isso é necessário que se estude os seus comportamentos, as suas reacções tanto a nível técnico, como a nível tático, como a nível psicológico de forma a que o *growth-mindset* se encontre um passo à frente do acontecimento.

Os seres humanos procuram constantemente tanto a nível individual como a nível colectivo o reconhecimento social como suporte motivacional. Trata-se de um argumento usualmente referido nas áreas motivacionais.

O reconhecimento por parte dos meios de comunicação, dos fãs, das empresas patrocinadoras, dos investidores é uma moeda com duas faces, pois apesar de ser um factor motivacional para o indivíduo, grupo se esforçar mais, vai ao mesmo tempo exigir que o sujeito se mantenha no topo. Caso contrário é rapidamente substituído por outro que esteja a atingir resultados igualmente satisfatórios. Um *high-achiever*, um líder não deve deixar deslumbrar-se ao ponto de parar, ao ponto de ser ultrapassado. O facto do meio envolvente exigir muito dele só deve fazer com que não perca a energia, o entusiasmo e não descure a retaguarda.

Facto é, que as pessoas e as equipas de sucesso, são as que têm as ideias claras em relação ao que pretendem, que melhor definem os meios necessários para o conseguirem sem deixar que o contexto em que estão inseridos os faça baixar os braços.

Começar a gerir uma organização, equipa, grupo que passa por dificuldades pode ser bastante motivador para qualquer líder. Contudo quando já tudo foi alcançado como é que os líderes gerem este sucesso? Depois de atingido o sucesso como pode ser possível mantê-lo e capitalizá-lo?

A questão da gestão nos dias de hoje é bastante importante do ponto de vista que todos os indivíduos dentro de um grupo precisam de alguém que assuma o papel de capitão, o seu líder.

A existência de uma hierarquia está presente desde sempre, desde que haja um grupo, desde que existam objectivos comuns e por sua vez um caminho a ser percorrido.

Aceitando o facto de que numa equipa é possível atingir sucesso quando a liderança segue uma estratégia ponderada e objectiva com vista à optimização dos resultados e por sua vez da *performance* das partes envolvidas, é pertinente dizermos que a optimização do rendimento desempenha um papel decisivo na gestão do sucesso. O objectivo deverá passar pela aprendizagem e o sucesso contínuo.

Julgamos ser importante analisar a forma como os líderes podem gerir o seu próprio sucesso, já alcançado, para que a sua melhoria seja reflectida no comportamento e *performance* dos que lidera, sempre com vista ao sucesso sustentável da equipa.

Por mais conhecedores, inteligentes, experientes e aptos que os *high-achievers* sejam, a força de vontade e a sua capacidade de superação deverá valer mais.

O que pode ser a gestão do sucesso? Visto que pouco existe sobre esta matéria na perspectiva que tencionamos abordar, tentamos abranger a área dos estudos: sociologia, psicologia, neurociência, desporto, comunicação, liderança.

O objectivo de um líder é fazer com que os seus liderados atinjam o mais alto nível de desempenho. Em muitas situações de sucesso, grupal ou individual, é comum o individualismo, egocentrismo e a ganância triunfarem. Não é errado ser-se ambicioso, querer mais reconhecimento, mais sucesso, mais dinheiro. Poderemos até dizer que não é errado ser-se ganancioso visto que o significado deste é obter-se lucro, ganhos. Contudo nos dias de hoje esta palavra está associada a algo pejorativo, por isso falemos de ambição em aprender, sem nunca permitir que o muito bom seja suficiente.

É possível ser-se ambicioso e não ter a capacidade de motivar, acreditamos que é aqui

que o líder eficaz se pode encontrar susceptível. Tarefa mais difícil do que motivar os outros é este motivar-se a si próprio.

De que maneira o líder consegue gerir o seu próprio sucesso de maneira a não estagnar? Muito já foi escrito sobre que linhas seguir para sermos líderes de sucesso e defendendo a teoria da liderança como uma ciência que pode ser ensinada, tem de alguma forma ser inata, mesmo quando o líder é imposto (caso de treinadores, CEOs, professores) estes conseguem através da sua personalidade, competências adquiridas, honestidade e coerência ser reconhecidos pelos outros como o líder.

Acreditamos que a liderança deve assentar “muito mais na permanente manifestação de uma vontade indómita de ser cada vez melhor, que propriamente na manifestação verbal do desejo de vencer jogos e campeonatos ou ter sucesso” (Araújo, 2005).

A cada ano que passa os desafios tendem a tornar-se mais árduos, quando se junta a dificuldade de estar sempre no topo, sempre a competir e a querer ou dever ganhar.

O líder como já foi referido, tem uma vasta lista de funções e tarefas a desempenhar no seu grupo. Além destas deve conseguir ser o seu próprio *manager*, agente, gestor de sucesso, de emoções, de técnicas. Utilizemos o conceito de agente como significado de força, de causador, de algo com energia mas também como de gestor. Neste contexto um líder é isso mesmo, um agente dos que trabalham com ele, uma energia motivacional dos que lidera, um causador de resultados grupais e individuais e finalmente um gestor do seu próprio crescimento.

Procuramos encontrar uma teoria onde os líderes possam encontrar-se na categoria de indivíduos/líderes com uma *growth-mindset* de maneira a que consigam adoptar a postura de mentores que inspiram e promovem o seu próprio desenvolvimento e o dos seus colaboradores.

Consequentemente o conceito de líder de sucesso de que tanto falamos é fundamental pelo que optámos por ter como objecto de estudo dois treinadores de futebol bem conhecidos, José Mourinho e André Villas-Boas.

Consideramos importante falar destes dois treinadores por se encontrarem em fases distintas de sucesso e por trabalharem ambos na mesma área, o desporto e nos dias de hoje, as vitórias desportivas têm um peso muito grande na sociedade e na cultura em que vivemos.

Manuel Sérgio tem vindo a defender que “O futebol não é uma actividade física é uma actividade humana. E por isso das ciências humanas”. Através do trabalho desenvolvido por José Mourinho e André Villas-Boas é para nós visível que estes não se sentem à vontade só em termos técnicos e táticos de futebol, ou seja, estes dois treinadores de topo para terem conseguido alcançar o que conseguiram têm de ser bons noutros aspectos como na gestão de pessoas, na gestão de emoções.

Queremos perceber de que maneira é que José Mourinho e André Villas-Boas têm conservado e capitalizado sucessos, de que forma se mantêm no topo e para isso a compreensão de como estes reagem e trabalham é essencial.

Pretendemos, mais claramente, entender de que forma reagem ao sucesso, como evitam o deslumbramento prejudicial e de que maneira capitalizam o seu próprio sucesso individual e profissional.

*Somos o que fazemos, mas somos principalmente
o que fazemos para mudar aquilo que somos.*

Eduardo Galeano (jornalista, 1940)

Capítulo 4

Mourinho

*O importante pra mim é saber que eu, em algum momento,
fui insubstituível, e que esse momento será inesquecível.*

Fernando Pessoa (poeta, 1888/1935)

Considerado um dos melhores treinadores do mundo, José Mourinho (JM) nasceu no ano de 1963 em Setúbal, Portugal. Não é considerado como sendo apenas mais um treinador de futebol, é um ícone mundial de competência, um líder, um *high-achiever*, um *top-performer*.

Iniciou a sua carreira no futebol muito cedo em clubes portugueses de pouca relevância. No Rio Ave e no Vitória de Setúbal era preparador físico e adjunto do treinador.

Bobby Robson, mentor de Mourinho, convidou-o para trabalhar com ele, no Sporting, depois no Porto e por fim no Barcelona. Quando Robson vai para França, Mourinho permanece no Barcelona como adjunto do treinador Van Gaal.

No ano 2000 João Vale-Azevedo, na altura presidente do Benfica, desafia-o para ser treinador principal do clube. José Mourinho aceita e torna-se pela primeira vez, com 37 anos, treinador principal de uma equipa. Contudo, devido a eleições presidenciais neste clube, a sua permanência na equipa lisboeta dura cerca de 3 meses.

No Sport Lisboa e Benfica supera as expectativas dos mais desconfiados com a sua forma de liderar um grupo.

Em Abril de 2001, aceita ser treinador do União de Leiria mas nove meses depois é contratado pelo Futebol Clube do Porto onde promete que no ano seguinte será campeão. Inicia, a sua escalada de melhor treinador de todos os tempos.

Nos dois anos que permaneceu no clube portista ganhou dois campeonatos, uma Taça

UEFA, uma Liga dos Campeões e uma Taça de Portugal.

Este *high-achiever* desde cedo, consegue construir uma relação próxima com os seus jogadores entendendo que a paixão, o compromisso e coesão são bases fundamentais para se guiar homens em direcção a um objectivo comum, o sucesso.

No início da época de 2002/2003, José Mourinho escreve uma carta aos seus jogadores onde entre muitas outras coisas diz “ser titular nunca será uma palavra correcta, porque o equilíbrio qualitativo é enorme. Preciso de todos porque o trabalho é longo e difícil. Todos serão opção e todos serão um contributo para a equipa. Todos precisam uns dos outros. Somos uma equipa.” Neste pequeno texto, Mourinho consegue de forma simples e directa reunir e transmitir aos seus liderados os ingredientes necessários para alcançar o sucesso grupal.

Apontado como sendo alguém onde é bem visível o equilíbrio entre a comunicação constante e frontal, é também um excelente comunicador que motiva os seus jogadores discutindo com eles o seu desempenho. Tem a capacidade de demonstrar confiança no projecto e sobretudo nos seus jogadores porque, é apenas com eles que o sucesso será possível.

Ainda no Porto, Mourinho destacou-se como sendo alguém que condena determinadas atitudes e que age em conformidade. Vejamos um exemplo: Vítor Baía, guarda-redes do clube depois de ter iniciado uma violenta discussão no balneário, foi castigado pelo treinador que lhe levantou um processo disciplinar. Passado pouco tempo, Baía estava de volta à equipa com resultados excelentes. Baía depois deste incidente declarou “não existe qualquer dúvida em sacrificar a parte pelo todo, o indivíduo pelo grupo.” (Lourenço e Ilharco. 2007:159)

“Para José Mourinho, o todo, o grupo, vem primeiro do que as partes” (Lourenço e Ilharco. 2007:131), demonstrando a sua opinião de que, o indivíduo não está acima do grupo mas que a função que cada um dos elementos desempenha é essencial.

Em 2004 com os holofotes sobre ele, Mourinho parte para uma nova aventura, desta vez rumo para Inglaterra com o objectivo de fazer do Chelsea campeão. Quando

assumiu o papel de líder deste clube que não estava numa boa fase, o treinador chegou numa altura em que era preciso apresentar resultados. Levou o clube inglês durante dois anos seguidos ao primeiro lugar, coisa que não acontecia há 50 anos.

Acreditamos que não foi por acaso que numa das conferências de imprensa se autoproclama *The Special One*. Mourinho sempre definiu bem os seus objectivos perante todos os envolventes, fossem eles os seus jogadores, os seus dirigentes, os seus seguidores, fãs ou mesmo a imprensa.

Consciente do seu trabalho e do seu desempenho com o Chelsea, Mourinho parte para uma nova aventura, o Inter de Milão. A 2 de Junho de 2008, o presidente do clube anunciava que o *Special-One* era o escolhido para técnico principal da equipa.

Em declarações à imprensa o treinador português falou da estabilidade de resultados, da zona de conforto, “preciso de pressão para ter sucesso. Se ninguém impuser essa pressão de vencer, imponho-a a mim próprio”. A constante permanência na zona de conforto não é bom para os atletas, nem para os líderes. É necessário que estes queiram evoluir e para isso necessitam de estímulos diferentes, de desafios e Mourinho consegue trabalhar isso como poucos o fazem.

Quando uma equipa sente e acredita que tem um homem a guiá-los, a ajudá-los a atingir o máximo das suas *performances* tudo com finalidade de serem a melhor equipa a probabilidade de este líder influenciar positivamente os outros é enorme.

Já com o título de singular, Mourinho, nos dois anos que permaneceu no clube italiano vence dois campeonatos, uma Taça de Itália, uma Supertaça e uma Liga dos Campeões conquistando tudo e todos com a sua forma de trabalhar.

José Mourinho tornou-se o primeiro treinador de futebol do mundo a conseguir ganhar os principais títulos duas vezes, em dois clubes diferentes, com o Futebol Clube do Porto e posteriormente com o Inter de Milão.

Mourinho como *high-achiever*, depois de ter conquistado o topo na cadeia de treinadores, teve a capacidade de continuar a subir as escadas do sucesso, reafirmando a sua posição como melhor treinador do mundo.

Em 2010, depois de dois anos ao serviço do Inter de Milão, Mourinho decide que é altura de deixar o clube italiano e rumar em direcção ao clube principal da capital espanhola, Real Madrid.

Nesta nova etapa, vence a Taça do Rei, o campeonato e a supertaça de Espanha. Com estes títulos, o *Special One* torna-se o primeiro técnico a conseguir vencer as três principais competições nacionais, em quatro países diferentes.

Há uma estratégia coerente naquilo que o *top-performer*, líder pretende e como o pretende fazer. Mais uma vez, uma declaração de Vítor Baía não deixa dúvidas em relação à forma como o treinador actua e quais as suas ambições: “tudo é feito em função do jogo seguinte e treinamos só a forma de o vencer.” (Lourenço, 2004:15)

Acabada a época de 2012/2013 sob a liderança JM, o Real-Madrid ficou em segundo lugar do campeonato (Liga Espanhola), foi finalista da Taça do Rei perdendo com o Atlético de Madrid e foi eliminado nas meias-finais da Liga dos Campeões por sua vez, o clube espanhol ganhou a Super Taça de Espanha.

No princípio de Junho, foi anunciado que o líder sairia da equipa técnica do clube madrileno e que voltaria a representar o clube inglês do seu coração, o Chelsea.

Para José Mourinho, o futebol é um fenómeno social sem comparação, que junta culturas e religiões. É o idioma mais universal de todos. A sua paixão pelo desporto e toda a sua envolvente é evidente quando o vimos e ouvimos. Acreditamos que esta paixão é um dos pilares de sustentação do sucesso que tem vindo a alcançar na sua carreira.

O que tem conseguido ao longo dos anos como técnico principal, deve-se à forma como lidera, como consegue mover os indivíduos todos na mesma direcção. Mourinho tem habilidade para perceber que a melhor forma de motivar os outros é com as suas próprias motivações, “no dia que me faltar motivação é hora de acabar e de deixar o futebol” mencionou ele durante uma conferência de imprensa.

A paixão deste *high-achiever* pelo desporto é indiscutível quando fala e quando treina, quando reage fá-lo fervorosamente, apaixonadamente. José Mourinho consegue de alguma maneira gerir as suas reacções de forma a que estas só beneficiem a sua equipa.

Mourinho por todos os clubes que passou evidencia que os elementos do grupo que lidera são diferentes, tanto a nível pessoal como a nível profissional. Logo, cada clube, cada equipa, cada jogador, cada título tem que ser visto de maneira diferente.

O *Special-One* não se esquece que trabalha com pessoas, seres humanos. E cada jogador é um indivíduo diferente, cada um com a sua forma de ser e de estar. Fazendo esta diferenciação sabe que tem de olhar para cada um de maneira diferente e consequentemente desenvolver métodos de trabalho diferenciados, para deles retirar o máximo de eficácia em prol da equipa.

Acreditamos que o facto de saber trabalhar e adaptar-se aos variados contextos com que se depara e mesmo assim obter resultados positivos é um dos factores que o mantém no topo.

A inteligência e a formação não são os únicos componentes associados a um líder de topo, a um *top-performer*. A maneira como José Mourinho gere a sua própria inteligência, os seus conhecimentos, os seus objectivos e as suas emoções para conseguir através dos seus jogadores serem os melhores, são factores primordiais.

Os elogios rasgados e constantes a José Mourinho pelos seus liderados passados e presentes são uma forma de entendermos como este funciona com o grupo e com o indivíduo. Sami Khedira, médio do Real Madrid, agradeceu publicamente ao técnico, "Mourinho foi crucial para que eu fosse para Madrid. Abriu-me as portas do mundo do futebol. Estou-lhe agradecido. E também me fez melhorar".

Um gestor para além de ter como objectivo conduzir a equipa ao sucesso deve também conseguir formar melhores indivíduos e extrair o melhor de cada um em prol da equipa. Visto que o futebol é um jogo de emoções e inteligência é necessário que o líder consiga estimular a aprendizagem, a motivação, o melhoramento individual para

que em grupo se atinjam resultados excepcionais.

Nos clubes por onde passou são-lhe reconhecidos atributos como a ambição, a honestidade, a integridade e a inteligência. É um indivíduo que está entre os seus, que faz parte da equipa, que se confunde com eles porque partilham a mesma paixão o mesmo sonho, o mesmo caminho. Contudo, ao mesmo tempo não descarta o papel de gestor, treinador, agente.

A confiança que Mourinho deposita nos seus liderados é determinante para que estes se empenhem “os meus jogadores e os meus guarda-redes são sempre os melhores” afirmou. A maneira como o disse, estabelece como que um contrato público, um compromisso mútuo entre ele e os seus atletas. Contudo, “a confiança não é um sentimento imediato mas algo que se vai construindo com o tempo” (Lourenço e Ilharco. 2007:168) e Mourinho tem conseguindo conquistar todas as equipas por onde passou. A maneira como trabalha permitiu que os seus liderados conseguissem confiar nele, neles próprios e uns nos outros. Chegou mesmo a dizer que só ia à guerra com quem confiava. Um factor bastante importante para atingirem o sucesso.

Xabi Alonso, jogador do *Special-One*, em entrevista concedida ao jornal britânico *The Times* afirmou que Mourinho foi feito para o futebol pela forma como prepara o jogo, como analisa o adversário e como os prepara psicologicamente para aumentarem os seus graus de motivação e se superarem.

Este *high-achiever* planeia e dá a conhecer tudo aquilo que se vai passar sob a sua liderança porque uma equipa vencedora é formada no “dia-a-dia, treino a treino, minuto a minuto.” (Lourenço e Ilharco. 2007:263)

Tem aptidões para desenvolver capacidades quer ao nível individual quer ao nível colectivo. Prepara os seus atletas para que saibam gerir as decisões que terão de ter nos jogos sabendo que nestas alturas as suas próprias acções são limitadas.

Promover a criatividade, a liberdade e a diferença de cada um dos seus jogadores é a melhor maneira para que estes se sintam como parte de algo. Deco ex-jogador de Mourinho referiu que “ele sabia exactamente como me fazer sentir importante dentro

da equipa sem me tornar diferente dos outros e, desta forma, conseguia que eu jogasse sempre ao máximo nível das minhas capacidades.”

A questão do deslumbramento está bem presente na vida deste *top-performer*, os seus jogadores são jovens, ganham fortunas e são ícones mundiais. Mourinho chegou a dizer que “um rapaz de 19 ou 20 anos que não pensa no dinheiro (...) que fique contente por guiar um carro pequeno e não pensa num Ferrari, é uma exceção e um milagre”. Além de técnico é um líder eficaz porque é através destes jovens que atinge os títulos. Este é excepcional porque consegue gerir um grupo de atletas que já atingiu um dos topos das suas carreiras.

Quando lhe perguntaram qual seria o jogador de futebol ideal, a sua resposta foi: “Títulos zero. Dinheiro, pouco”. Nove anos depois desta declaração, José Mourinho depois de uma série de maus desempenhos de um jogador seu, disse-lhe “quando ganhavas pouco dinheiro jogavas muito, mas desde que renovaste não jogas nem muito nem pouco. Não jogas nada!”

A máxima de Mourinho de que acima de tudo está o bem da equipa é evidente quando o “eterno titular guarda-redes” do Real Madrid foi enviado para o banco de suplentes. Iker Casillas acomodado ao seu posto, descuroou as suas funções baixando o seu nível de desempenho.

A valorização de um jogador deve ser não só pelo que faz em campo, mas também pelo seu trabalho durante a semana, em todos os minutos de treino. Após a chamada de atenção o atleta referiu que iria treinar mais para mostrar que pode voltar e que o treinador estava enganado, “a competição é comigo mesmo, devo preparar-me melhor” reagiu Casillas.

O sucesso da equipa antes de tudo: O *Special One* tem a capacidade de construir um ambiente grupal fantástico convencendo os seus jogadores que são os melhores e, como tal, só a vitória interessa de tal forma que, a confiança, a cada dia que passa, cresce e fortalece-se, e torna-se mais robusta, mais consistente.

Os objectivos grupais estão acima de quaisquer outros, contudo não negligencia os

objectivos pessoais de cada um dos seus liderados. Estes passam apenas para segundo. Mourinho promete a evolução qualitativa das competências de cada um dos seus liderados, fazendo-os acreditar que eles são capazes de serem melhores. Esta atitude desencadeia sentimentos novos, intensifica a auto-estima e a auto-confiança nos jogadores. “O treinador nunca me deixa baixar os braços. Quando as coisas estão a correr bem, diz-te que o teu rendimento é normal; e quando estás muito bem, diz-te que estás bem. Tudo isto para que mantenhas sempre um nível muito alto” contou Benzema.

“Um treinador tem de ser um líder. O Mourinho tem isso a 100%. (...) para poder ser um treinador de sucesso, precisa de dominar vários aspectos e o Mourinho é bom em todos esses aspectos (...): controla a imprensa, sabe motivar os jogadores, sabe criar um ambiente favorável aos seus liderados, alivia a pressão exterior, gere bem as questões do dia-a-dia dos jogadores, cada um com seu carácter, a sua personalidade, os seus problemas.” Deco, ex-jogador de Mourinho

Mourinho, sabe como liderar uma equipa, como liderar um grupo de indivíduos, como juntar as pessoas, como envolvê-las, como motivá-las. Tacticamente ele é muito bom no campo, durante os 90 minutos, é excelente. Mas no que diz respeito à preparação mental do jogador, ele é brilhante.

Vários ex-liderados do técnico português, confessaram que realizaram trabalho psicológico com Mourinho, que este os obrigou a trabalhar bastante a vertente mental de forma a poderem ser melhores jogadores de futebol.

O trabalho desenvolvido por José Mourinho com os seus jogadores não é mais do que aquilo que ele faz consigo próprio. Um *high-achiever* com uma *growth-mindset* (Dweck: 2006) prepara-se e antecipa os encontros de forma a gerir as suas emoções e reacções da melhor forma.

Mourinho conta que para ele o jogo começa na hora das conferências de imprensa. Todos os conteúdos dos discursos de Mourinho têm um significado e são direccionados a alguém, seja à sua equipa ou aos adversários. As suas mensagens passadas através da comunicação social mostram-nos a sua relação com a imprensa e

como é que ele consegue gerir os noventa minutos de jogo que estão para vir. Este *top-performer* conta que enfrentar a imprensa não é fácil, mas é algo que não pode evitar por isso o melhor é estar bem preparado para estes encontros.

Com cerca de doze prémios individuais pelo seu trabalho como treinador, Mourinho sabe que tem uma legião de fãs. Antes o sonho das crianças era serem jogadores de futebol, hoje em dia depois do fenómeno José Mourinho a situação alterou-se e muitos querem ser treinadores. Este técnico, gestor, líder alterou o contexto do futebol com a sua forma de trabalhar em equipa sem descurar o contexto em que estão inseridos e os meios de comunicação.

No âmbito da nossa investigação é pertinente referir que o técnico português considera que no futebol um treinador passa de genial a incompetente num piscar de olhos e que a sua profissão necessita de estar em constante evolução. Um treinador para alcançar um sucesso sustentável deve saber mais do que apenas futebol.

O delineamento e planeamento de objectivos são importantes para que estes sejam possíveis de alcançar. Como já vimos, o topo tal como os sonhos, não deve pressupor um fim mas sim, uma continuidade sustentável daquilo que se quer alcançar.

A forma como o técnico estuda o futebol dominando todas as variáveis, não deixando nada ao acaso torna-o um modelo para os líderes nos dias de hoje. Hamit Altintop contou que o seu ex-treinador é uma pessoa extraordinária, que sabe muitíssimo de futebol e que tem tudo sob controlo. O facto de Mourinho falar quatro línguas faz com que a comunicação seja mais fácil entre todos. É um grande investigador que procura constantemente novas formas no sentido de melhorar. Este *top-performer* com uma *growth-mindset* nunca está satisfeito, ambiciona sempre mais e está sempre em luta consigo mesmo.

As suas respostas quando questionado sobre o porquê de normalmente não festejar (reacção ao sucesso e ao deslumbramento) são claras e objectivas “é melhor ter inimigos, para nunca relaxar. Não vale a pena celebrar se vamos voltar a ganhar. Ganhar não me deixa louco.”

A combinação de títulos, o que seu nome representa, a sua boa imagem articulada com um discurso coerente e sincero alimentam a relação próxima que tem com as câmaras e por sua vez com os que o seguem. Mourinho responde a todas as exigências de um gestor, líder, treinador dos dias de hoje.

Para progredir é preciso querer progredir.

Mude antes de ser obrigado a fazê-lo.

Jack Welch (empresário, 1935)

Capítulo 5

Villas-Boas

Falhar é apenas um evento, não uma pessoa.

Ontem acabou na noite passada.

Zig Ziglar (empresário, 1926/2012)

André Villas-Boas (AVB) nasceu no Porto no ano de 1977. É considerado discreto tanto a nível pessoal como a nível profissional. Começou desde muito cedo a interessar-se pelo futebol sobretudo pelos aspectos técnicos do jogo.

Apesar de não ter qualquer formação académica, teve a oportunidade de iniciar a sua carreira profissional com 17 anos nos escalões de formação do Futebol Clube do Porto.

Em 2001 seguiu para as Ilhas Virgens, para se tornar treinador principal da equipa do país. Regressou pouco tempo depois ao clube do coração, o Porto, onde foi treinador das camadas jovens. Em 2002 Mourinho chega ao FCP como treinador principal e passado um ano convida-o para ser seu assistente.

Com Mourinho, o jovem André tinha como função analisar os adversários e fazer a pesquisa detalhada dos jogadores. O técnico principal chegou a dizer que Villas-Boas era os “seus olhos e os seus ouvidos”.

O seu desempenho neste clube permitiu-lhe seguir o *Special-One* durante mais cinco anos, passando pelo Chelsea e pelo Inter de Milão, sempre com as mesmas funções.

Foi em 2009 que André Villas-Boas com apenas 32 anos tomou uma decisão decisiva na sua vida, ser treinador principal de uma equipa.

Esta nova aventura fez com que regressasse a Portugal e aceitasse o convite da Académica de Coimbra. A sua missão passava por tirar esta equipa do último lugar da 1ª Liga.

Apenas oito meses depois, o Futebol Clube do Porto anunciou a sua nova contratação: André Villas-Boas de apenas 33 anos. Neste novo projecto vence o campeonato, sem perder um único jogo, o recorde anterior pertencia a Mourinho, também no FCP.

O novo treinador apesar da sua idade gerar desconfiança, conseguiu que esta equipa ganhasse na mesma época o Campeonato, a Taça de Portugal e a Liga Europa. Estes títulos fizeram dele o treinador mais jovem a conseguir tanto em tão pouco tempo, na sua estreia.

Iniciaram-se os comentários mais positivos em relação Villas-Boas, o que “está a conseguir não me surpreende no plano técnico (...) o que me surpreende é o estilo de liderança e a qualidade de comunicação que atingiu” declarou Ilídio Vale, treinador português. Contudo, aquele que sempre tentou distanciar-se de José Mourinho não se livrava das comparações com o seu antigo líder e os críticos mais receosos, diziam que ele iria fracassar brevemente. As idolatrações, as comparações, as más-línguas sobre se o jovem seria realmente um verdadeiro líder com um futuro promissor estavam em agenda. Mas de uma coisa não havia dúvidas, os títulos estavam ganhos e a discussão gerada.

A sua passagem como técnico principal do Porto, transformou Villas-Boas num *top-performer* no mundo do futebol. A sua equipa respirava confiança, mostrava paixão, alegria e transpirava ambição. O grupo maduro e seguro conseguiu atingir os objectivos levando-os a um patamar de sucesso.

Will Coort, treinador dos guarda-redes do FCP na época em que Villas-Boas liderava a equipa menciona a fantástica forma como o jovem treinador conseguiu formar uma equipa vencedora e bastante sólida, através da organização grupal e do equilíbrio entre todos, “ele consegue estar entre os jogadores e acima dos jogadores. É um deles, mas é também o líder que decide. Sabe motivar como ninguém os atletas” (Rodrigues, B. et al., 2011:66).

Em Junho de 2011 já com os holofotes sobre ele parte para o Chelsea, um clube inglês. A sua saída/transferência foi a mais cara alguma vez paga por um treinador.

Ao chegar ao novo clube, defendeu que o mais importante são as pessoas sentirem-se envolvidas com a equipa. Prometeu tentar criar empatia entre todos, jogadores, equipa técnica e por último mas não menos importantes os adeptos. Disse que era essencial que se unissem todos num grupo. A sua abordagem e discurso referente ao novo objectivo passou por falar sobretudo de motivação e envolvimento.

O clube inglês nas declarações da contratação referiu que o técnico português era um dos treinadores mais talentosos do mundo, que a sua ambição e determinação resultavam com a missão e visão do Chelsea.

Passado pouco menos de um ano, Villas-Boas é despedido do clube inglês por não estar a conseguir alcançar os resultados pretendidos. À comunicação social referiu “não conseguimos a estabilidade de resultados que nos permitisse ter confiança. E quando eu saí, todos os cenários eram possíveis. E a equipa acabou por conquistar a Liga dos Campeões. Daí a minha frustração” disse ainda “adorava alguns dos meus jogadores e só lhes posso desejar o melhor. Não foi fácil partir. Ter-me-ia dado a oportunidade de continuar, mas tenho consciência que a minha saída era a única forma de produzir impacto nos resultados”.

A estreia do técnico português numa equipa estrangeira foi considerada desastrosa, falhou pelo caminho, não atingindo os objectivos. As dúvidas e as desconfianças de que este jovem treinador era uma promessa no mundo do futebol e da liderança eficaz acentuaram-se.

A fama e o síndrome de estrela que nos dias de hoje, é acentuada devido ao mundo mediático em que vivemos são factores que um indivíduo deverá ter em conta sobretudo depois de atingido determinado patamar.

Supomos que como ambicioso e destemido que é, André Villas-Boas que atingiu um cume com os títulos alcançados no clube português não conseguiu gerir o deslumbramento e as suas ambições na sua transição para o Chelsea. As expectativas depositadas no técnico eram altas e este perante o olhar de todos, daqueles que acreditavam e daqueles que duvidavam, demonstrou que ainda não estava à altura do

desafio.

Como já vimos, o sucesso e o deslumbramento, podem ocorrer em situações pontuais e para um *high-achiever* como Villas-Boas estes dois surgiram e desapareceram num curto espaço de tempo. O técnico para se manter no topo futuramente, teria que reinventar-se, mostrar que tinha capacidade de começar de novo.

Acreditamos que foi isso que fez porque, seis meses depois de deixar o Chelsea, foi anunciado que Villas-Boas permaneceria em terras inglesas e que seria o novo treinador do Tottenham, um clube com objectivos mais baixos.

No primeiro contacto com uma imprensa desconfiada referiu que partilhava da visão de progresso para o futuro do clube e que acreditava que poderia conseguir alcançar em conjunto com o seu grupo o sucesso. Arriscando, Villas-Boas assume nesta altura uma postura de que para ele as memórias negativas não têm que ser um obstáculo ao sucesso futuro e em que produzir é a palavra de ordem.

Step-by-step, foi fazendo a diferença com a sua nova equipa contudo, a sua postura ambiciosa retraiu-se, tinha muito que provar.

Brad Friedel, experiente guarda-redes, uns meses depois sob a liderança de Villas-Boas destacou o espírito de equipa criado pelo treinador no Tottenham referindo que os recentes sucessos deste clube se devem ao excelente trabalho do líder.

AVB, no início de Março, pouco tempo depois de ter aceite o cargo de técnico principal do Tottenham, conseguiu com a sua equipa bater o primeiro recorde, não perder em doze jogos consecutivos do campeonato inglês. Em termos estatísticos, alcançou uma das melhores médias de pontos no clube em ano de estreia.

Visto que o campeonato acabou é possível observar quais as suas qualificações e o seu desempenho na época passada. Com o Tottenham ficou em quinto lugar do campeonato (Barclays Premier League), foi às meias finais da Taça de Inglaterra, aos quartos de final da Liga Europa e da Taça da Liga.

Consideramos importante referenciar que em Dezembro de 2012 e em Fevereiro de

2013, Villas-Boas foi considerado o treinador do mês da Barclays Premier League.

Apesar de André Villas-Boas ter falhado na concretização dos objectivos delineados pelo Chelsea, poucos são os jogadores que não o elogiam e defendem o seu método de trabalho. Depois do técnico abandonar a Académica, Sougou referiu que, Villas-Boas conseguia que os jogadores fossem para os treinos motivados, que sabiam exactamente o que tinham que fazer e, mais importante, como o fazer. O líder dava-lhes liberdade e confiança no percurso para o sucesso.

Villas-Boas como treinador sempre foi considerado um amigo, mais do que um pai (ou um líder) e as suas palavras de como os jogadores devem ter sempre espaço para pensar, arriscar e crescer (Rodrigues, B. et al., 2011) mostram-nos como este vê e trabalha (com) as equipas.

Quando na comunicação social lhe são direccionadas perguntas faz questão de mencionar o excelente trabalho dos seus jogadores, da equipa e da estrutura que o apoia. Chegou a referir “não se deve esperar nada de um homem só (...) atingimos uma série de coisas, como grupo” (Rodrigues, B. et al., 2011:112).

André, apesar de jovem e de nos dias de hoje aos olhos dos outros pesar o facto de ter falhado no Chelsea, tem conseguido construir uma boa relação com os seus jogadores e com a comunicação social. A maneira como comunica e interage com os que o rodeiam transmite o que pretende, contudo actualmente de forma cautelosa e mais racional.

Villas-Boas, como líder, *top-performer*, acredita em si e nos seus jogadores, nas suas capacidades individuais e colectivas e acredita também que é o que é porque tem tido consigo um núcleo de jogadores de grande talento e que é através deles que chegam ao sucesso.

Consideramos André Villas-Boas um líder excepcional, único, um *high-achiever*, um *top-performer* devido aos títulos que ganhou, ao sucesso que conquistou e ao patamar onde se encontra no dias de hoje.

A maneira como este pretende manter-se no topo vai determinar a sustentabilidade e a capitalização do seu sucesso, contudo o facto de este assumir publicamente que quando a cabeça/mente não funciona tudo o resto é uma catástrofe, faz-nos crer que do seu percurso poderão surgir êxitos.

Jermain Defoe, avançado do Tottenham atribui o mérito ao treinador pelo ambiente fantástico criado no clube. Estas declarações mostram-nos que à partida a confiança e o respeito mútuo dentro da equipa liderada por Villas-Boas existem e têm um peso muito grande nos resultados obtidos. Os jogadores não lhe poupam elogios, desde “o treinador tem sido fantástico com os jogadores”, como “ele tem sido brilhante.”

Villas-Boas trata o grupo como uma parte dele próprio e agora como treinador do Tottenham, nunca deixa de exaltar o trabalho dos jogadores e à imprensa inglesa refere coisas como: “foi muito difícil o que nós fizemos e tenho de elogiar os meus jogadores, porque aquilo que fizeram foi absolutamente espantoso”.

No fundo o que é importante é a relação humana criada e a capacidade que este técnico tem de criar um ambiente de confiança mútua e de motivação dentro de uma equipa o que mostra o despertar das suas capacidades nesta área.

Apesar de ter falhado no clube anterior André Villas-Boas conquistou uma relação saudável e de compromisso com os novos liderados demonstrando a sua vontade de voltar ao topo no mundo do futebol e sabendo que isso é concretizável através da conquista dos jogadores.

Quando ouvimos jogadores dizerem que o técnico tem um relacionamento magnífico com todos, que todos querem dar o melhor para retribuir-lhe e que o bom desempenho da equipa mostra o que estão dispostos a continuar a fazer por Villas-Boas. Estes elogios ao líder, revelam a forte harmonia que existe no grupo de trabalho.

Voltemos ao passado, quando Villas-Boas chegou ao Porto, era o início de uma nova jornada para este jovem, a sua paixão pelo clube e a aposta que fizeram no seu trabalho foram factores preponderantes na sua própria motivação para alcançar os objectivos a que se propôs.

A maneira como liderou a equipa portista mostra-nos que é alguém que opta por actuar através de estímulos positivos, que define objectivos intermédios e que utiliza regularmente as estatísticas e a história/missão do clube como factor de motivação. A recompensa pelos bons desempenhos estão presentes no método de trabalho deste jovem treinador, ele “reconhece e sabe recompensar quem trabalha. Demonstra grande respeito pelos jogadores e tenta dar oportunidade a todos” referiu Jonathan Bru. (Rodrigues, B. et al., 2011:45)

Quando ouvimos Lewis Holtby, uma recente aquisição do Tottenham dizer que o que fez com que tivesse escolhido o Tottenham em detrimento de outro clube foi, a qualidade de André Villas-Boas acreditamos que este jovem técnico tem de ser alguém com qualidades únicas e excepcionais.

Acreditamos que Villas-Boas desde cedo percebeu a importância e o valor de se estar próximo de quem se lidera. O facto de afirmar publicamente que o sucesso de um treinador é alcançado através dos seus jogadores, que o líder está lá para orientar o caminho, gerir emoções e fazer com que liderado seja capaz de potenciar as suas capacidades expõe esta qualidade de gestor de pessoas.

Apesar da sua idade, da ambição demonstrada e das sucessivas comparações com José Mourinho a relação de André com os adeptos e a imprensa é de empatia. O seu discurso perante os meios de comunicação é de fácil entendimento, cauteloso, transmitindo plena consciência das suas capacidades/objectivos, demonstrando confiança em si próprio e um respeito enorme pela sua equipa.

Com os meios de comunicação sempre se disponibilizou para longos diálogos e nunca deixou questões sem resposta. Mostra-se seguro e provocador ao mesmo tempo, estabelecendo diálogos interessantes, sugestivos, curiosos e quando provado tem a capacidade de admitir publicamente que está errado.

Quando confrontado com as parecenças entre ele e o *Special-One* disse, “Mourinho talvez seja o melhor treinador de todos os tempos. Posso ter uma forma de liderar que alguém de fora pense que é similar à de Mourinho mas não é imitação. As comparações não me preocupam.”

Ainda publicamente referiu que achava difícil atingir o patamar de Mourinho mas que as suas ambições são grandes sobretudo em termos de construir uma carreira da qual se orgulhe.

Depois de ter recebido em Dezembro de 2012 o *Barclays Manager of the Month Award*, Villas-Boas dedicou o prémio a toda a equipa. Admitiu a importância do reconhecimento por aquilo que atingiram no passado, contudo os seus objectivos passavam por continuar a alcançar bons resultados no futuro.

No âmbito do nosso estudo, o facto de André Villas-Boas acreditar que o importante é o sucesso contínuo é, indispensável. A fome de sucesso, a necessidade de se desafiar, e transcender constantemente para evoluir fazem-nos crer que podemos considerá-lo um *high-achiever* com uma *growth-mindset*.

A sua declaração aquando a recepção do prémio em Dezembro, mostra-nos que acredita que o passado pertence ao passado, e que o importante é sempre passar ao “nível seguinte”, através do trabalho árduo, paciência, tempo e humildade, “a capacidade de nos reinventarmos, mesmo quando o padrão já é um padrão de sucesso é algo excepcional” afirmou André.

Metaforicamente falando, quando Villas-Boas foi para o Chelsea, estava ofuscado com a luz do sucesso que alcançou no antigo clube, não permitindo que observasse as reais dificuldades com que se depararia no clube inglês.

É importante que um indivíduo contemple o sucesso que atingiu no sentido de dar valor ao seu trajecto, contudo os planos, os caminhos, os dias e os passos a seguir ao êxito são perigosos. É necessário que o *top-performer* tenha consciência dos riscos que advém para que se antecipe e posicione mais à frente, gerindo e capitalizando o sucesso alcançado.

Irá Villas-Boas continuar num processo de aprendizagem contínua que permitirá que atinja objectivos atrás de objectivos?

A forma como este se posiciona no contexto do futebol demonstra que trabalho,

ambição e paixão são palavras de ordem para este jovem treinador. No Porto conseguiu muito em pouco tempo, no Chelsea as oportunidades não foram muitas num curto espaço de meses e no Tottenham a sua escalada em direcção ao topo tem sido progressiva o que demonstra uma forte capacidade de adaptação, aprendizagem e humildade.

Se não houver nenhuma luta, não há nenhum progresso.

Frederick Douglass (activista dos D.H. e escritor, 1818/1895)

Capítulo 6

O sucesso duradouro

Não é a montanha que conquistamos mas sim, nós mesmos.

Edmund Hillary (alpinista, 1919/2008)

Os testemunhos que recolhemos ao longo do trabalho são contributos para a investigação visto que acreditamos ter assim depoimentos relevantes para percebermos como os *top-performers* pensam, trabalham e actuam diariamente.

Quisemos nesta fase materializar histórias, perceber a teorização de conceitos e mais, experienciar presencialmente a forma como líderes dos dias de hoje vivem com aquilo que atingiram até agora. Neste capítulo planeámos através de entrevistas contar a história, identificar ambições e formas de actuar perante o sucesso dos entrevistados. A empatia e as conversas fluíram com os cinco, com Vicente Álamo, atleta profissional de andebol; com José Manuel Constantino, Presidente do Comité Olímpico Português; Sofia Rito, jogadora júnior de voleibol ; com Philippe Chapel, consultor sénior da Krauthammer e com Carlos Mozer, antigo jogador profissional de futebol e actualmente treinador da mesma modalidade.

Conseguimos através dos entrevistados em contextos, campos de actuação e objectivos diferentes passear num mundo onde o propósito é ser sempre melhor e/ou tornar os outros melhores. Estas pessoas fizeram com que o trabalho de pesquisa fosse motivante e recompensador.

A concretização deste objectivo, fez com que aprendêssemos com *top-performers*, percebêssemos que a motivação e a paixão destes ou dos sujeitos com quem trabalham, são ingredientes reais que redobram os resultados e aumentam o sucesso pessoal e profissional de pessoas que já se encontram no topo.

Bill Gates referiu que o sucesso é um “mau professor, seduz as pessoas inteligentes e leva-as a pensar que não há maneira de falharem.” Contudo, depois das nossas

conversas acreditamos que isto só acontece se as pessoas bem sucedidas se deixarem deslumbrar. E estes indivíduos mostraram-nos que isso é evitável.

6.1 - Vicente Álamo

Vicente Álamo, jogador de andebol profissional e simultaneamente aluno de psicologia, nasceu em 1976 e desde 2012 que é o guarda-redes principal do Sport Lisboa e Benfica.

Começou a jogar andebol com 14 anos e tornou-se profissional nesta modalidade. Veio para o clube da capital há pouco tempo, contudo o seu singular desempenho tem vindo a fazer com que se destaque positivamente no campeonato português.

No início da nossa conversa revelou-nos que considera uma sorte ter feito parte de um clube com muita tradição, cultura e ambição quando era mais jovem, o Granollers. Antes de rumar em direcção ao Benfica jogava no Ademar Leon, em Espanha.

Na sua primeira aventura fora de Espanha Vicente não encontrou dificuldades de adaptação, “a equipa e o clube ajudaram-me e fizeram com que as coisas fossem mais fáceis.”

Num novo país, numa nova experiência, num novo contexto e com novos objectivos delineados, o guarda-redes tem vindo a conseguir superar todas as expectativas pela positiva. A sua forma de falar reflecte uma tranquilidade, coerência de ideias e motivação surpreendentes. Estas características traduzem-se na sua postura em campo, de guerreiro “protector” na baliza.

Álamo treina duas vezes por dia, de manhã e à tarde com a sua equipa. No seu tempo livre aproveita umas horas para descansar e estudar visto que se encontra a tirar uma licenciatura em psicologia.

Conversar com Vicente Álamo foi cativante, um indivíduo como ele que ainda se encontra no topo aos 37 anos e que demonstra o quanto se interessa pelo puzzle que é o comportamento humano, é por isso uma mais valia para a nossa investigação. Manteve-se humilde, interessado e até um pouco envergonhado quando lhe

explicávamos o que pretendíamos aprender com ele.

Álamo um *high-achiever* que acredita que não deve parar de aprender e crescer porque é isso que o torna realizado em termos pessoais e posteriormente em termos profissionais. Acreditamos que sendo um indivíduo com uma *growth-mindset*, possuiu qualidades que o levaram e mantiveram no topo até agora. A sua dedicação ao jogo, à equipa e ao clube, a sua própria preferência em deixar a zona de conforto de forma a superar-se tornaram-no um *top-performer*.

É estimulante observar que a pessoa com que nos encontramos depois de ter chegado ao topo continua a saber aquilo porque luta todos os dias. Desabafou que depois de começar a estudar psicologia o desporto o tem encantado ainda mais, tornando-o um melhor jogador.

A paixão e compromisso espelhados no trabalho que tem vindo a desenvolver são qualidades que respira durante a entrevista, quando questionado sobre a sua motivação em querer melhorar continuamente.

Como já referimos acreditamos que Vicente possuiu uma *growth-mindset*. Contou-nos que é invulgar estar satisfeito e que normalmente a luta consigo próprio é o desafio mais difícil que tem que travar, contudo não deixa de o fazer. O jogador diz que não há tempo para festejar e se entusiasmar muito, tem de haver uma preparação para o desafio seguinte que requer tempo e concentração.

Os indivíduos com uma mentalidade direccionada para o crescimento contínuo consideram que o seu talento pode e deve ser aperfeiçoado. O nosso entrevistado disse-nos a certa altura “julgo que sou bom mas sei que tenho sempre coisas para melhorar. No final de cada jogo, analiso, vejo o que fiz bem e o que fiz mal”, acredita que é a melhor maneira de poder melhorar, “vou procurar em mim mesmo uma vontade e motivação para ser melhor da próxima vez.”

Uma das razões pelas quais continua no topo é o facto de ter a capacidade de não ocultar as suas fraquezas quando o necessário é superá-las. A competência em analisar-se produtivamente é fundamental, “sei que é possível melhorar todos os dias

um bocadinho, tenho que conseguir analisar-me para aprender com aquilo que falhei e com o que correu bem” explicitou-nos.

Quando questionámos o nosso entrevistado sobre se dava mais importância às suas fraquezas ou às suas capacidades respondeu-nos que tentava melhorar as coisas que são mais fracas mas que apesar disso não deixava de lado aquilo que sabe onde é bom. Confidenciou-nos que para ele era importante pensar e acreditar que pode ser sempre melhor. Afirmou-nos ainda que tenta fazê-lo através de objectivos concretizáveis num curto espaço de tempo.

A maneira como um atleta de alta-competição, um líder (de si próprio) age perante o sucesso é determinante para que se continue a motivar e a empenhar nas tarefas seguintes. Vicente diz que no final do dia, o sucesso acaba por gerar uma reacção positiva nele mas, porque sabe dos perigos que podem advir do deslumbramento. Quando questionado sobre as consequências de um sucesso passado, de uma época com títulos ganhos este deu-nos uma interessante perspectiva: quando se inicia uma nova temporada, temos de ter consciência que todas as equipas começam do zero logo, tudo volta ao princípio. Tudo recomeça, os objectivos são redefinidos e adaptados tanto a nível profissional como a nível pessoal.

Que importância tem então um sucesso alcançado no passado? Segundo o guarda-redes tem um peso soberbo, a responsabilidade é maior. Este confidenciou que a motivação por ter ganho é maior na época/projecto a seguir, contudo as exigências e o medo de não corresponder às expectativas também aumentam. “A diferença entre jogar numa grande equipa é que lutamos para estar no topo, pertencendo a uma equipa com menos recursos o objectivo final é não perder para não descer.”

Nelson Mandela disse um dia que assim que se atinge um determinado patamar, deve-se descobrir uma forma de sustentar aquilo que foi atingido. O deslumbramento não deve ser uma força negativa mas sim positiva porque a “nossa cabeça é primordial nestas situações, tenho de obrigar-me a dar o máximo todos os dias naquilo que faço, sobretudo quando o faço por paixão” referiu Vicente Álamo.

Vicente Álamo pessoal e profissionalmente tem algo de singular. Consegue gerir o seu melhoramento contínuo tão eficazmente, que pelo seu discurso chega a parecer uma tarefa fácil. Este *top-performer*, dá sentido às suas ambições, aos seus sonhos, aos seus objectivos quotidianos. Acreditamos que o consegue fazer porque assume o seu sucesso e equilíbrio pessoal como impulsionadores para a *performance* profissional excepcional.

6.2 - José Manuel Constantino

José Manuel Constantino é hoje um dos homens mais importantes no contexto do desporto em Portugal. Eleito no mês de Março de 2013 Presidente do Comité Olímpico Português, Constantino terá nas suas mãos um mandato que acabará em 2016, depois dos Jogos Olímpicos.

Licenciado em Educação Física e Desporto, foi docente no ensino universitário durante 12 anos, e simultaneamente presidia a Confederação do Desporto de Portugal e o Instituto do Desporto de Portugal, o primeiro durante dois anos e o último durante três. De 2001 a 2005 foi membro integrante do Conselho Superior do Desporto.

Enquanto professor e indivíduo constantemente envolvido no mundo da alta-competição, rodeado de atletas, de *top-performers*, a sua opinião pareceu-nos útil para o desenvolvimento do estudo.

O novo presidente do Comité Olímpico Português ao assumir o cargo de líder frisou que “as organizações desportivas não são empresas e as políticas desportivas não podem ser prejudicadas por procedimentos contabilísticos de quem prefere ‘contas certinhas’ a resultados desportivos”. Estas declarações mostram o quanto para ele, como presidente, é importante alcançar sucessos.

O líder do Comité Olímpico garantiu ainda que um dos objectivos passava por “ir mais longe, mais alto e mais forte” no desporto, “lideramos um projeto de mudança disposto a trabalhar em prol de um futuro melhor. Um futuro com mais pessoas a praticar, mais atletas a competir, mais dirigentes qualificados a gerir e a organizar, mais treinadores competentes a enquadrar e melhores espetáculos desportivos”. Um

discurso com ambição que demonstra o inúmero trabalho que terá pelas mãos nos próximos anos.

Por se tratar de uma pessoa com uma história de excelência profissional considerámos importante recolher a opinião de José Manuel Constantino. Planeámos começar por compreender o que o nosso entrevistado considerava ser um *top-performer*. Para o líder do COP é alguém que detém, alcançou um elevado sucesso no desporto no contexto nacional e internacional. Contudo, este sucesso individual é adquirido porque existe um grupo de profissionais que trabalham no sentido do atleta conseguir alcançar os objectivos, “o sucesso não é só de uma pessoa e a sua construção é colectiva” referiu-nos Constantino.

E ainda referente aos atletas de alta-competição que obtêm resultados extraordinários, um dos ingredientes mencionados na conversa para que se atinja o sucesso foi o talento que segundo o dirigente olímpico é algo intransmissível. Metaforicamente o entrevistado deu-nos o exemplo de um livro de receitas: “se comprarmos um livro de cozinha as nossas refeições não conseguem atingir o seu estado de perfeição, falta-lhe algo. Talvez o talento.”

Sendo a nossa investigação uma tentativa de perceber de que maneira os *high-achievers* e os líderes agem perante o sucesso, tentámos que a conversa fosse encaminhada nessa mesma direcção. Segundo o líder máximo da COP, “é essencial perceber que no desporto os comportamentos são distintos de outras áreas.” Falou-nos da dimensão da competição e de acreditar que não há uma norma pela qual os *top-performers* se possam reger para viverem com o sucesso.

Compreender como indivíduos bem sucedidos podem gerir o que alcançaram é um dos elementos chave para que estes possam acrescentar mais sucesso àquele que já obtiveram. Para que o consigam vimos anteriormente que o deslumbramento não deve estar presente em grande escala e, para que isso aconteça o delineamento de objectivos a curto-prazo é primordial.

O sucesso conquistado e as *performances* dos atletas de alta-competição nos dias de hoje são altamente mediatizados logo, o deslumbramento destes high-achievers

pode levar ao encantamento e por sua vez a uma estagnação. Os meios de comunicação, as luzes da exposição pública, a mediatização coloca um elevado grau de expectativas tanto para eles próprios, atletas, como nos outros que esperam involuntariamente muito de alguém que tem constantemente uma boa prestação e que faz parte da sua rotina através da imprensa, “o que pode levar ao desencantamento” assegura Constantino.

Enquanto procurávamos saber mais sobre este líder, encontrámos o seu blogue intitulado “Estados d’Alma” um dos *posts* referente a um jogador de futebol, Robert Enke, com a data de 29 de Novembro de 2012 fez-nos pensar sobre o facto de não nos permitirmos ter tempo para questões importantes. O facto de não “nos questionarmos sobre o sentido civilizacional de uma competição agreste em que o sucesso pode valer milhões, mas que os milhões podem escapar, por uma convocatória que se falha ou um erro que se não consegue evitar. E em que a linha que divide uns ou outros ou o sucesso do insucesso é bem mais próxima que aquilo que imaginamos.”

Na nossa conversa Constantino relevou-nos que acredita que a “presença da família é muito importante”. Citando as palavras no blogue, “qualquer que seja o resultado existe uma dimensão humana para além do espetáculo. Mas um certo optimismo ingénuo associado à ideia de desporto como lugar de vida fácil, de festa, como que esconde que um atleta talentoso é um ser humano com igual risco de patologias comportamentais. E que pode ocorrer quando menos imaginamos.”

Se um *high-achiever* tiver a sorte de ter pilares robustos, onde segundo o entrevistado, o treinador tem a função de gerir a carreira do seu liderado e o agente de rentabilizar o desempenho deste atleta, com os familiares presentes a sua tendência é crescer.

Enquanto indivíduo constantemente rodeado por atletas de alta-competição e sendo ele próprio um líder questionámos José Constantino sobre uma possível estratégia que evitasse a estagnação de um indivíduo excepcional. A fórmula ressaltada para que os *high-achievers* ultrapassassem o seu sucesso foi “ir mais longe e mais alto” como proferiu no discurso de tomada de posse.

José Manuel Constantino, entrevistado interessante, no termo da nossa conversa

referiu que na sua opinião um líder “é alguém que erra menos do que os outros”. Consideramos importante expor este seu parecer tendo em conta, que se partirmos do princípio que um *high-achiever*, líder de si próprio, consegue motivar-se, prever, planear e agir no seu contexto os seus erros serão menores contrapondo outros indivíduos.

6.3 - Sofia Rito

Sofia Rito tem 16 anos e frequenta o Colégio Internato dos Carvalhos. Está na área de ciências e sonha em 2014 entrar em medicina e ser qualificada com a sua equipa de voleibol para o campeonato europeu.

No princípio da entrevista transpareceu uma timidez combinada com uma confiança surpreendente para alguém da sua idade. Por sua vez, ao longo da conversa foi divulgando uma maturidade e força de vontade determinantes para aquilo que sonha atingir.

Esta jovem foi uma das convidadas para fazer parte da equipa da Selecção Nacional de voleibol há dois anos. Aceitou com algum receio pois teria que viver longe da família, em regime de internato. Sofia tem aulas e treinos todos os dias e três vezes por semana estes são biviários. Garantiu-nos que não é fácil, reconhece que tem um espírito de sacrifício mas que este é indispensável para evoluir, diz que todos os dias pensa para si própria “isto vai valer a pena.”

Explicou-nos que o voleibol é algo muito importante na sua vida, “não é apenas um desporto, é muito mais do que isso, é uma paixão.” E como transparece na Sofia esta sua paixão? Na forma como fala, como luta todos os dias para se levantar às 5h50 para treinar e depois ter aulas. Disse-nos que os seus tempos livres têm de ser passados a estudar porque o tempo é escasso.

Quando a questionámos sobre a questão do deslumbramento, contou-nos o seguinte “quando ganhei o campeonato estive uma semana em negação, não acreditava que o tínhamos conseguido, contudo depois dessa semana só pensava na próxima etapa.” Este pensamento, para alguém tão jovem, é representativo de uma mentalidade direccionada para um futuro de aperfeiçoamento. Acreditamos que Sofia possui

uma *growth-mindset*, esta prepara-se para os desafios seguintes, auto-conduz-se para um crescimento sustentado e contínuo e defende que deve aperfeiçoar mesmo aquilo que já sabe. É fundamental “viver o momento e olhar para o futuro sem estar preso no passado” referiu a jovem.

Esta jovem, *top-performer*, materializa as suas ambições com aquilo a que se propõe fazer diariamente e acreditamos que o consegue fazer devido ao facto de reconhecer que o seu sucesso não é duradouro, que há sempre mais para conquistar, seja em termos escolares ou desportivos.

Sofia que embarcou numa aventura longe dos mais próximos, foi obrigada a crescer, tornou-se lutadora, ambiciosa e deseja superar-se todos os dias. Consideramo-la apesar de adolescente uma líder de si própria.

6.4 – Philippe Chapel

O nosso último entrevistado, de nacionalidade belga, foi Philippe Chapel. Não queríamos que a nossa investigação se limitasse apenas à observação em contexto desportivo. Fizemos uma viagem até Bruxelas de modo a que este consultor sénior da Krauthammer (empresa de consultoria) nos pudesse ajudar a tentar perceber de que forma é que os gestores empresariais de topo lidam com o sucesso que alcançaram.

Chapel está na empresa há 21 anos e tem como funções aconselhar, acompanhar e gerar mudança nas atitudes e percepções dos gestores de topo de empresas mundiais. No início da nossa conversa este *coach*, quis realçar que o seu trabalho passava por tentar ajudar os líderes a nível comportamental (a partilha da visão e estratégias comunicacionais).

Quando explicámos qual seria o nosso estudo e quais seriam as nossas linhas condutoras tendo como objecto de estudo José Mourinho e André Villas-Boas o entrevistado deu a sua opinião: “acredito que não podemos comparar um treinador com um CEO, e referiu ainda que “para fazermos uma analogia mais concretizável teríamos de comparar um CEO com por exemplo, Florentino Pérez (presidente do Real Madrid).

Contudo, visto que tentamos perceber de que maneira é que um líder se mantém no topo e como é que evita o deslumbramento para poder acumular mais sucesso àquele que já atingiu julgamos que não se trata de comparações mas sim de recolha de informação relativamente às mentalidades e formas de actuar de vários *high-achievers*.

De forma a contextualizarmos e percebermos qual a função de Philippe Chapel na Krauthammer consideramos importante referir que esta empresa tem como clientes diversas organizações conhecidas e líderes de mercado no dias de hoje. Entre elas encontram-se a Nestlé, a Warner Bros e a Sony Ericson.

Quando perguntámos ao entrevistado porque empresas com uma forte presença no mercado e com sucesso escolhiam a Krauthammer para os ajudar respondeu “o facto de estarmos activos em diversos mercados, conhecermos o panorama mundial, estudarmos bem os nossos clientes e no final de contas o resultado da contratação ser positivo, cria uma boa imagem nossa.”

Chapel como consultor sénior tem o papel de “auxiliar os CxO (CEO, COO, CFO, etc), estes indivíduos querem e acreditam que precisam de ser melhores todos os dias. A pressão das empresas e dos accionistas é muito grande.”

Os líderes com quem trabalha diariamente, são sujeitos que levaram mais de dez anos a chegarem ao topo e consequentemente, “são normalmente pessoas pacientes, que não têm espaço para se deslumbrarem.” Para eles estagnarem não é uma opção sequer, o nível de auto-exigência é extremamente grande.

Um líder de uma empresa de topo geralmente já adquiriu muita experiência do negócio, gosta de desafios, da pressão de estar no topo, das responsabilidades inerentes e de ser “capitão do barco”. Philippe referiu ainda que “o normal é que nesta altura já não consigam viver sem uma pressão constante, é quase como uma droga.”

Por sua vez, estes líderes são geralmente humildes, que não precisam de exibicionismo. Têm muitas obrigações, muitas expectativas depositadas neles, pouco *feedback* dos colaboradores, são pessoas com uma auto-disciplina e curiosidade

soberba, indivíduos reservados, com um objectivo: o crescimento contínuo.

Como temos vindo a ver, um líder eficaz que atingiu o topo, que obteve sucesso e que pretende continuar a acumular mais e mais sucesso só o conseguirá fazer se a paixão por aquilo que faz não o deixar desistir e se, a vontade de aprender cada vez mais estiver presente na sua forma de pensar e actuar, sejam quais forem as consequências.

Estes *top-performers*, alunos de Philippe, segundo ele, são pessoas que esperam sempre atingir melhores resultados e que por sua vez, lutam constantemente para que isso aconteça.

Uma das primeiras abordagens feitas pela Krauthammer enquanto empresa de *coaching* é estudar o mercado do cliente, o seu passado, presente e futuro. Para perceberem a cultura da organização, a sua missão, as suas crenças, procuram falar com colaboradores e conhecer o ambiente em que estes trabalham diariamente. Esta recolha de informação irá facilitar o modo de abordagem com os líderes da empresa e a estratégia de trabalho com estes.

Um líder eficaz de uma empresa, é obrigatoriamente um líder de si próprio defende o entrevistado. Philippe tenta ajudá-los numa primeira fase a encontrar um equilíbrio entre três dimensões, a Liderança através de uma cultura definida para que possa inspirar os outros, a Gestão (*Manager*) através de uma estrutura de operações, a disciplina e o Empreendedorismo (*Entrepreneur*) através de uma estratégia com novas iniciativas, ambições o “abrir portas para a mudança.”

Contudo, transmitir e fazer com que isto aconteça não é tarefa fácil apesar do interesse dos alunos ser grande. Os *high-achievers*, líderes das empresas, têm que tomar constantemente muitas decisões difíceis a nível social, estratégico, económico e uma das suas primordiais tarefas é conseguir encontrar um equilíbrio entre a satisfação pessoal (do colaborador) e o sucesso da empresa.

Quando questionámos Philippe Chapel sobre se os líderes são indivíduos que erram menos a resposta foi clara: “evidentemente que erram menos do que os outros, conhecem bem o contexto e mesmo não tendo uma bola de cristal preveem o que

poderá acontecer com as várias opções que têm de escolha” Quando um líder de uma empresa arrisca, calcula aquilo que pode acontecer, chamam-lhes de “riscos pragmáticos”. Isto acontece porque antes de tomarem qualquer decisão, aconselham-se, ouvem, procuram, pesquisam e só depois é que comunicam aquilo que decidiram.

Não há nada feito de ânimo leve, posicionam-se mais à frente veêm a resposta antes da pergunta logo, é normal que não errem tanto.

Acreditamos ser interessante conhecer e referir um contexto empresarial na nossa investigação. A forma como os líderes de topo eficazes, de uma empresa, continuam a aprender mesmo depois de (ou sobretudo por) terem atingido o topo. Foi uma forma de vermos como a gestão do sucesso está presente em várias realidades e contextos.

6.5 - Mozer

José Carlos Mozer, de nacionalidade brasileira, nasceu no Rio de Janeiro em 1960 e foi um dos melhores atletas de futebol brasileiro e português.

Desde sempre revelou uma grande vontade, o que interessava era ganhar. Contou-nos que quando tinha 15 anos chegava a casa depois de um treino e que o pai lhe perguntava quem era a equipa adversária com que jogaria, a sua resposta era “não sei, o que importa é que vou ganhar.” Esta ansia de vencer tornou-o um verdadeiro guerreiro dentro de campo nos anos seguintes.

Com apenas 21 anos tornou-se titular do Flamengo, clube da sua cidade natal e em 1987 é convidado pelo Sport Lisboa e Benfica para fazer parte do plantel. Aceita e inicia a sua carreira futebolística em Portugal.

Dois anos depois vai para o Marselha, equipa francesa, onde ficou até 1992 regressando ao seu clube do coração, o Benfica, onde permaneceu mais três anos como atleta.

Quando é desafiado já com 35 anos, a tornar-se membro de uma equipa de futebol japonesa, decide arriscar. José Carlos Mozer permanece no Japão até 1996, ano onde deu por finalizada a sua jornada de *high-achiever* como jogador.

Mozer, como é conhecido por todos, permaneceu ainda como jogador da selecção brasileira durante onze anos (1983-1994) demonstrando sempre a sua qualidade e valor.

Depois do seu percurso como atleta chegar ao fim, opta por descansar durante quatro anos. No ano de 2000 é convidado para assumir o cargo de treinador adjunto de Mourinho quando este vai para o Benfica.

Com novos objectivos traçados, em 2006, voa até Angola onde permanece no Interclube, inaugurando a sua experiência como treinador principal.

Este *high-achiever*, passou ainda pelo Raja Casablanca, de Marrocos, contudo em 2010 regressou a Portugal para treinar o Naval.

As qualidades humanas demonstradas desde o início da entrevista e a coerência do discurso de Mozer tornou a conversa agradavelmente fácil. A aprendizagem com este *high-achiever* foi uma encantadora surpresa.

Enquanto conversávamos com este *top-performer*, num café de bairro em Lisboa, a explicação e contextualização do tema que pretendemos desenvolver foi o suficiente para uma conversa fluída e enriquecedora.

Questões surgidas ao longo da conversa tornaram mais perceptível aquilo que se passa na cabeça do entrevistado. Acreditamos que “conversas de café” fazem sobressair aquilo em que a pessoa acredita e aquilo que esta é. O facto de termos conhecido o Mozer num contexto particular acrescentou mais valor à entrevista.

Consideramos Carlos Mozer, atleta de alta-competição, um *high-achiever* por ter alcançado o cume na cadeia de jogadores e por ter tido a capacidade de se manter no topo em todo o seu percurso futebolístico durante 20 anos. Um *top-performer* merecido do sucesso que alcançou.

Contou-nos que tudo começou com uma paixão, com um objectivo, com a ambição de ser jogador de futebol. Acredita que teve a sorte de na sua juventude enquanto se

encontrava no Flamengo, jogar com os seus ídolos. Isto ajudou-o a construir uma estrutura, modelando a sua mentalidade e tornando o seu percurso mais fácil.

Mozer, capitão de equipa do Benfica durante os anos que lá permaneceu considera que a capacidade de organização é essencial e que o sucesso do atleta constrói-se através de trabalho árduo diário.

Comportamentos quotidianos de superação, dedicação e de treino produzem um *top-performer*, contudo como já vimos anteriormente para que se verifique o indivíduo deve possuir uma *growth-mindset*.

A própria luta que o atleta tem consigo próprio é das componentes mais importantes para que se mantenha no topo. Carlos Mozer, *top-performer*, defende que todos nós somos fisiologicamente adaptáveis e que por isso quem treina, deve fazê-lo exactamente como joga para que não existam surpresas e para que se consiga compreender o próprio desempenho do corpo.

A valorização de conceitos de intensidade, cobrança, luta, sede de ganhar foram determinantes na vida deste antigo atleta para que se mantivesse no grupo dos melhores. Mozer disse-nos “um líder deve ser reconhecido pelo seu grupo através de atitudes, de momentos peculiares, ter um senso humanista, racional em ideias e comportamentos” esta sua postura fez dele capitão de equipa. Escolhido como líder do grupo este definia para si objectivos diários, refugiava-se a ver jogos para estudar, tentar perceber a forma de actuar e de pensar de cada jogador adversário.

Mozer pertence ao grupo dos *high-achievers* com uma *growth-mindset* que se prepara e antecipa os momentos de forma a gerir as suas acções de forma produtiva. A previsão e a pesquisa são essenciais na tomada de decisão em momentos onde as emoções estão altas.

Contou-nos que é normal que quando o adversário é mais fraco psicologicamente a motivação seja também menor mas que por sua vez, tentava dar o máximo para contrariar esta mentalidade. A sua ambição em ser melhor, a necessidade de se exceder constantemente para evoluir, o treinar sempre no limite, fazem-nos supor que

através destes ingredientes Mozer conseguiu gerir e adicionar mais sucesso à sua carreira.

O entrevistado confessou-nos que o sucesso do passado só era importante porque a responsabilidade e consequentemente a motivação no projecto seguinte eram maiores. “Um dos maiores problemas é viver na crista da onda” e o sucesso é perigoso se não houver uma consciencialização daquilo que se é. Mozer referiu-nos um ponto que consideramos importante destacar: “quando achamos que somos o sucesso, perdemos o discernimento e surgem os problemas.”

Vimos que para um *top-performer*, para este líder é difícil descobrir o equilíbrio e harmonia entre auto confiança e humildade. Por sua vez, com 21 anos como profissional de futebol, Mozer garantiu-nos que o facto de ter convivido com atletas, líderes bem sucedidos ajudou-o a lidar com isso: “só queria continuar a ser normal, os meus exemplos, continuaram a ser quem eram. Se eles não se deslumbravam porque haveria eu de me deslumbrar?”

As pessoas com quem trabalhava diariamente eram “os meus ídolos, os meus colegas de trabalho, os meus amigos.” Este atleta de alta-competição partiu sempre do princípio que é o público que os leva ao estrelato. Um indivíduo ter consciência desta realidade é indispensável para que o respeito, carinho, humildade e paciência estejam presentes todos os dias sobretudo no contacto com fãs e referiu ainda que “o tempo dedicado a eles é essencial.”

Se pudéssemos traduzir Mozer numa frase acreditamos que a escolha ideal seria “não é a montanha que conquistamos mas sim, nós próprios”, citando Edmund Hillary. Na nossa conversa o *top-performer* incriminou-se com as suas próprias palavras: “Preciso sempre de novos objectivos, de novas metas e de me superar.”

Nos dias de hoje, como treinador absorve a mesma vontade de vencer e de ser o melhor. Este continua, como técnico, a não deixar de lado todos os ingredientes que fizeram dele um *top-performer*, a sua postura e a sua actuação têm os mesmos alicerces, agora com outro tipo de responsabilidades.

Em boa memória conservamos a paixão de Carlos Mozer pelo desporto, pelo futebol, pela competição e pelas pessoas.

*Logo que se toca no limite, algo acontece
e de repente pode-se ir um pouco mais longe.*

Ayrton Senna (piloto F1, 1960/1994)

Capítulo 7

A Capitalização do Sucesso

*Qualquer novo conhecimento provoca
dissoluções e novas integrações.*

Hugo Von Hofmannsthal (escritor, 1874/1929)

Acreditar-se que já se atingiu o sucesso necessário é uma armadilha que pode abrir caminho para o fracasso. Acreditamos que no final de contas não se trata apenas de atingir o sucesso, mas sim de sustentá-lo, renová-lo e superá-lo.

A maneira como se ambicionam e definem novas conquistas é o começo da jornada para um sucesso contínuo. Uma moeda tem sempre duas faces e quem se desafia constantemente deve compreender que nem todos os dias são vitoriosos, haverá alturas em que completará a sua missão satisfeito mas noutras ficará frustrado. Quando as exigências aumentam a vontade pode diminuir, a frustração surgirá, é por isso importante conseguir gerir a força de vontade e as emoções. Depois da superação dos mesmos objectivos o indivíduo tenderá a estar mais ligado e motivado, desenvolvendo um compromisso sincero, onde a paixão surgirá e consequentemente tudo o resto será facilitado.

Partindo do princípio que acreditamos que as pessoas têm uma necessidade constante de reconhecimento social e de afirmação pessoal julgamos ser relevante mencionar que a recompensa deve estar naquilo que fazemos, no esforço depositado e não, apenas nos resultados. Por sua vez, na maioria das vezes depois de se atingir algum tipo de reconhecimento e de recompensa (sucesso) os indivíduos tendem a acreditar que estão seguros. Com base na nossa investigação, o deslumbramento é uma das grandes razões que influencia esta mentalidade.

O reconhecimento exterior é importante mas, conseguir que os *high-achievers* encontrem gratificação nas actividades quotidianas realizadas é essencial. Um *top-performer* que se alimenta apenas do reconhecimento exterior, das luzes dos meios de

comunicação dificilmente será um líder eficaz, dele próprio ou de um grupo porque estará ofuscado. Considerar “um” sucesso o ponto final e reduzir consequentemente o estado de alerta é um dos perigos adjacentes. A paixão, a motivação e o empenho têm de estar naquilo que faz diariamente.

O sucesso deverá ter em vista o planeamento de objectivos a curto-médio prazo, de forma a que no final de se ter alcançado algo não haja espaço para relaxar e estagnar. Desta forma a preparação para continuar a evoluir, a melhorar antigas capacidades e a aprender novas será constante. A aprendizagem de novas habilidades e competências deve passar por procurar no desconhecido interesses que nos levem a ser mais felizes e por sua vez melhores profissionais.

A manutenção de excelentes resultados é uma tarefa trabalhosa, mas a superação dos mesmos é ainda mais difícil. Os *high-achievers* devem questionar-se se pretendem manter-se no mesmo nível ou melhorar, o tempo que depositam nos treinos, nos projectos, nos desafios deve ter em vista a melhoria e não a protecção do *status* que já alcançaram.

Perante o sucesso, o ambiente de trabalho distende-se, as relações pessoais entre líderes e liderados ficam facilitadas, aparentemente tudo parece mais fácil de conseguir. Porém, o sucesso alcançado requer um esforço redobrado no sentido de o conseguir gerir de modo positivo porque, poderá tendencialmente conduzir a uma certa lassidão de comportamentos.

Os *top-performers* nos dias de hoje são um produto com fins comerciais para a comunicação social e para as marcas. Representam o topo, o êxito e são vistos como empenhados e determinados. A imagem pública destes está associada a sucesso garantido. Os fãs “consomem” o seu ídolo, fazem dele uma estrela e o risco destes *high-achievers* se deslumbrarem aumenta.

A maneira como um indivíduo que já atingiu o topo vê o seu próprio trabalho é preponderante para manter o sucesso já alcançado, tem tudo a ver com usar a cabeça e trabalhar com o coração, adicionar alegria e satisfação à sua vida.

Quando optámos por analisar dois líderes no contexto de futebol fizemo-lo porque acreditamos que estes com a sua forma de trabalhar possuem os ingredientes necessários para capitalizarem o sucesso alcançado e consequentemente se manterem no topo. José Mourinho (JM) e André Villas-Boas (AVB) são dois indivíduos diferentes que têm em comum a mesma profissão. Julgamos que se encontram em fases distintas de sucesso e de progresso, o técnico mais novo tem que o provar nos próximos anos, o *Special-One* poderia neste momento retirar-se que continuaria a ser um exemplo no contexto do futebol e da liderança eficaz.

Os dois *top-performers* têm um talento que supera as competências técnicas no contexto do futebol. Como já referimos o clima de sucesso depende em larga medida da determinação dos objectivos que deverão estar de acordo com as possibilidades dos atletas. Para que seja possível a sustentabilização do sucesso alcançado, os líderes, como treinadores, têm nas mãos a responsabilidade de ajudar os atletas a superarem-se treino a treino, época a época.

Os gestores, agentes, líderes, treinadores são seres humanos sujeitos aos problemas e dificuldades de qualquer cidadão. Como Jorge Araújo nos confidenciou “não existem líderes ideais, tipo super-homem, que tudo sabem e nada os perturba, homem sem defeitos e comportamentos sociais e profissionais sempre irrepreensivelmente modelares”. Não existindo então, um perfil exclusivo de treinador, mas sim comportamentos eficazes consoante as circunstâncias e respectivas necessidades de intervenção é fundamental referirmos que dentro do contexto onde José Mourinho e André Villas-Boas se encontram estes são modelos da liderança eficaz.

O sucesso de Mourinho e de Villas-Boas não deve ser medido exclusivamente pelo seu número de vitórias mas principalmente pelos seus contributos no desenvolvimento do contexto desportivo.

Pressupondo que cada pessoa se deve conseguir superar constantemente em atitudes e acções, bem ou mal, quer queiramos quer não, todos somos líderes da nossa própria vida. Estes dois técnicos além de serem líderes dos seus jogadores, são os seus próprios agentes de desenvolvimento.

Indivíduos que já atingiram o sucesso devem conseguir mobilizar os seus próprios corações em busca de algo maior, mais grandioso porque de outra forma o crescimento progressivo não é possível e o risco de estagnar em tempos de triunfo aumenta.

Um trabalho excepcional pressupõe uma mente vigorosa, que entende que o trabalho e a luta nunca devem terminar. Por norma os *high-achievers*, têm uma *growth-mindset* e não descansam sobre o talento que sabem que têm. São indivíduos que estão em desafio constante, que analisam os seus pontos fortes e os seus pontos fracos, que compreendem que crescer e melhorar faz parte da mudança e que esta envolve riscos. Aperfeiçoar competências deve fazer parte do crescimento de um *top-performer*, deve ser reconfortante e recompensador.

Recordar o passado é importante, coisas como perceber, saber o como e o porquê de se ter chegado ao topo. Posteriormente atingido é necessário definir novos objectivos, criar novos desafios para que o interesse se mantenha ou aumente.

“Não sei se estou perto ou longe demais, sei apenas que sigo em frente, vivendo dias iguais de forma diferente. Levo comigo cada recordação, cada vivência, cada lição. E mesmo que tudo não ande da forma que eu gostaria, saber que já não sou o mesmo de ontem faz-me perceber que valeu a pena. (...) Há um tempo em que é preciso abandonar as roupas usadas que já têm a forma do nosso corpo, e esquecer os nossos caminhos que nos levam sempre aos mesmos lugares... É o tempo da travessia... e, se não ousarmos fazê-la, teremos ficado, para sempre, à margem de nós mesmos.” (autor desconhecido)

Este texto, encontrado na internet mas que surge associado a várias pessoas faz-nos duvidar a quem pode ser atribuída a autoria. Por sua vez, mostra a importância de os indivíduos não se deixarem ficar aquém daquilo que podem atingir apenas porque, já chegaram a um determinado patamar de sucesso.

Step by step. Quando preparado física e mentalmente para o que vai acontecer, o *high-achiever* reconhece que é possível dar passos curtos, devagarinho, um a seguir ao

outro, metaforicamente como um degrau a seguir ao outro de forma, para que se continue no topo. Por muito bom que se seja, por muito que se tenha conseguido é sempre possível ser melhor – um pouco mais focado, confiante, consistente, positivo. Definir um plano com exigências, um sistema para as superar e um prazo para as alcançar é fundamental. Todavia, para isso é necessário que se consiga prever e ter mestria de decidir quais as verdadeiramente importantes para o trajecto pretendido.

Necessário será, referir que um líder de um grupo eficaz, é também um líder de si próprio, um *high-achiever*, um *top-performer*, que deve conseguir sempre extrair o máximo de si e dos seus liderados para um objectivo comum, o sucesso grupal a longo prazo.

Estes *high-achievers*, são movidos por uma paixão, desejo, sonho, visão que só através de trabalho gozará resultados. A vontade em fazer é determinante para que todos os dias se consiga gerir um quotidiano com vista à obtenção de mais resultados.

Ao longo das leituras, depoimentos, recolha e construção de ideias verificámos o quão difícil e importante é para um *top-performer* ser avaliado. O reconhecimento, seja ele qual for, nunca é suficiente mas a sua ausência é ainda mais difícil de aceitar o que pressupõe que este consiga gerir eficazmente as suas emoções. Desta forma, adquirirá ingredientes para gerir o sucesso que alcançou.

Quem lidera, tem de ser um exemplo, um modelo, uma referência para aqueles que estão à sua volta. Se um *high-achiever* lidera um grupo, este deve ter habilidade para gerir o seu próprio sucesso e ao mesmo tempo o dos seus liderados, funções difíceis de desempenhar quando falamos no contexto desportivo.

Esta investigação tem como objectivo chegar a uma conclusão, a uma teoria que possa explicar e direccionar as pessoas. Não como um livro de receitas, mas sim como um auxiliar para melhor conhecer e compreender uma liderança eficaz. Construimo-la porque partimos do princípio que alguém que é muito bom pode ser melhor, sempre, desde que saiba gerir o que está dentro de si e à sua volta.

Pensamos que através da análise e interpretação de atitudes, acções e mentalidades de

José Mourinho, de André Villas-Boas e dos nossos entrevistados conseguimos identificar pontos em comum para o desenvolvimento da nossa dissertação.

Mourinho e Villas-Boas, bem diferentes um do outro, têm conservado e capitalizado sucessos. Acreditamos que a forma como reagem ao estágio de sucesso que atingiram e como evitam que o deslumbramento se torne prejudicial para adicionar mais sucesso são factores que fazem deles líderes eficazes.

O compromisso grupal em direcção ao topo pressupõe um líder *growth-mindset* que promove e acompanha o melhoramento e o aperfeiçoamento contínuo, assim como JM e AVB o têm vindo a fazer. Tornaram-se ambos agentes de desenvolvimento e potencialização deles próprios e dos que lideram.

Podemos observar na narrativa destes dois treinadores, que além de terem vindo a conseguir gerir a sua carreira profissional tiveram também a aptidão de lidar com atletas jovens que atingiram muito em pouco tempo. Mourinho a certa altura da sua carreira confessou que uma das suas funções como treinador era extrair dos seus jogadores o que têm de melhor, “quase sempre os revalorizei. É tudo uma questão de equilíbrio, jogar bem com e sem bola. Ganhar os jogos decisivos onde não é apenas necessária a qualidade futebolística mas também a psicologia e a força humana.” (Cubeiro e Gallardo, 2011:61)

A importância de alargar e expandir as capacidades a todos os níveis é preponderante quando o objectivo é capitalizar o sucesso e adicionar ainda mais àquele que já foi atingido. Por sua vez, ter a capacidade de ao mesmo tempo acumular bons resultados que agrupem e satisfaçam inteiramente todos os envolvidos não pode ser esquecido.

Jorge Araújo, assegura que as nossas atitudes e comportamentos, assim como os objectivos que perseguimos ao longo da vida, têm uma grande influência em todos aqueles que nos rodeiam e, por isso, é imprescindível saber como devemos comportar-nos (Araújo, 2012:35) Mourinho e Villas-Boas são peritos em adaptarem-se ao contexto em que vão estando inseridos, movem-se com destreza e inteligência. Estudam e conhecem o meio que os circunda.

No caso do *Special-One*, quando foi para o Inter de Milão confidenciou aos meio de comunicação que estudou cinco horas por dia italiano durante vários meses “para ter a certeza de que seria capaz de comunicar com os jogadores, a imprensa e os adeptos.” (Cubeiro e Gallardo; 2011:78)

Mourinho, como agente de desenvolvimento é um indivíduo que além de se levar ao limite é incansável quando se trata de estender as capacidades dos seus atletas até ao máximo.

O *Special One* que deixou a equipa do Real Madrid no final da época 2012/2013, deixou passar para o público a mensagem em que explicava aos seus jogadores os motivos da sua saída. Nestas declarações confidencia: “Quando tinha 30 anos e estava a começar no futebol pensava que sabia tudo e não sabia nada, porque cada ano aprendo mais, sou mais forte, melhor e mais preparado. A conclusão a que chego é que temos de estar sempre em aprendizagem permanente. Seguramente cometi erros, e outras pessoas com responsabilidades também, mas faz parte do jogo.”

JM contratado pela segunda vez para ser o líder da equipa do Chelsea, disse na conferência de imprensa saber que é popular e que é “tradição os adeptos serem leais a quem lhes deu algo. Eu pertenço aos adeptos e eles pertencem-me, mas não venho para dormir sobre os louros do passado.” Declarou ainda que é muito exigente consigo próprio e que sabe que vai começar do zero mencionando “quero colocar em mim essa pressão, quero que sintam que houve uma razão para terem sido felizes comigo”

Ambas as afirmações mostram a sua mentalidade *growth-mindset*, ambiciosa e destemida que tem em vista sempre o melhoramento e o sucesso contínuo.

André Villas-Boas, como já referimos, é uma pessoa que tem capacidade e que julgamos que se esforça para criar uma simpatia com todos aqueles que o rodeiam. É visível a sua capacidade de comunicar com os meios de comunicação. O facto de falar fluentemente inglês é uma mais valia para o técnico.

Gareth Bale, eleito melhor jogador da Liga Inglesa da época 2012/2013 e pupilo do

jovem treinador, em declarações ao jornal inglês *The Mirror*, confidenciou que a dedicação e o empenho que o seu líder coloca em tudo o que faz é extraordinária.

Aquando a nossa entrevista a Carlos Mozer, este contou-nos uma situação interessante: quando treinava uma equipa portuguesa, Mozer jogou contra o Futebol Clube do Porto, na altura liderado por Villas-Boas. No final da partida, a equipa do nosso entrevistado tinha perdido e AVB, interessado e curioso deslocou-se ao balneário da equipa contrária para dar os parabéns ao treinador e para perceber situações técnicas e táticas aplicadas por Mozer durante o jogo.

Carlos Mozer, confessou-nos que durante os anos da sua carreira como jogador e treinador foram poucos os treinadores que conheceu que tiveram a sensibilidade, interesse e simplicidade de irem discutir o jogo em si, sobretudo, vindo de alguém que tinha ganho.

Mourinho costuma dizer que não gosta de festejar muito, que não tem por norma entrar em euforia, porque acredita que não será a sua última vitória, “há quem se ria depois de uma vitória, para mim não há tempo para festejar os êxitos” (Cubeiro e Gallardo; 2011:76) recorda o técnico. Estas suas reacções fazem também parte do seu método de treino, são aplicadas e ensinadas aos seus liderados para que a serenidade seja praticada, de modo a que os objectivos seguintes não sejam esquecidos.

Villas-Boas, em situações de jogo é comum que não se contenha em festejar os golos. Contudo, nos finais dos jogos mesmo que tenha ganho, refere que ainda há que fazer e que por isso não se deve baixar os braços.

O seu precoce sucesso no Futebol Clube do Porto e consequentemente o deslumbramento do técnico é assinalado por muitos como uma das razões pelas quais falhou como técnico do Chelsea. Partindo do princípio que sim, que se deslumbrou na travessia para o clube inglês, podemos observar que o seu caminho pelo Tottenham tem demonstrado que alterou esta sua postura e mentalidade ofuscada.

A realização, a concretização de objectivos, o método de trabalho e as suas reacções mostram um homem capaz, apaixonado e empenhado pelo que faz, bases essenciais

para que consiga manter e alcançar mais e mais. Será visto como o primeiro técnico a conseguir tanto em tão pouco tempo. Por sua vez, há sempre mais e com a sua forma de trabalhar acreditamos que poderá ir longe.

Consideramos ser razoável dizer que a conquista sucessiva de sucessos de José Mourinho e de André Villas-Boas provêm das actividades desenvolvidas por eles, com eles próprios, e com os outros.

Agora oficializada a transferência de Mourinho para o Chelsea interessante será observar o desempenho dos dois técnicos no mesmo contexto e a lutarem pelos mesmos objetivos. Villas-Boas chegou a referir que seria espectacular se JM voltasse a Inglaterra.

Os nossos entrevistados, que após falarmos, considerámos *high-achievers* com uma *growth-mindset*, defendem que é imperativo treinar como irão jogar. Isto porque apesar das exigências serem diferentes nos jogos, quanto melhor conhecerem as suas reacções e desempenho melhores serão as suas prestações. Nos instantes reais de jogo terão um aproveitamento maior e as suas acções eficazes acontecerão automaticamente. Adquirir hábitos, reagir automática e adequadamente ao serviço da equipa são consequências da paixão e dos desafios propostos nos treinos.

Depois de termos identificado e analisado as reacções e mentalidades de *top-performers* fomos conduzidos a uma teoria de gestão do sucesso. Ninguém é excelente em tudo, mas a nossa proposta inicial surgiu ao pensar numa frase em voga, “hoje em dia todos sabem pouco sobre muita coisa”, o que torna uma pessoa bem sucedida é esta saber muito sobre uma coisa e depois sobre outra e assim consecutivamente. Acreditamos que a liderança eficaz deve passar por ser entendida como uma aprendizagem constante. E com esta orientação, sugerimos que para se gerir algo que já se alcançou é essencial que a gestão das emoções seja eficiente, mas não só, deve pressupor uma acção, vontade de fazer novas coisas e arriscar em novos campos.

Quanto mais os indivíduos preencherem os seus dias com experiências das quais retiram prazer e significado mais concretizados serão. Ben Sahar (2007), professor

de Harvard, diz que não há uma maneira fidedigna de responder à questão se haverá algum padrão universal de felicidade ou sucesso contudo podemos ser sempre mais felizes. Então a sua questão passou a ser “como posso ser mais feliz?” criando um ritual automático quotidiano focado em objectivos.

Visto que os indivíduos são seres sociais que necessitam constantemente de aprovação e reconhecimento (*feedback*), o sucesso é uma reacção social assim como, o deslumbramento. Por sua vez, dependendo do contexto os estímulos internos e externos serão variáveis infindáveis.

Sendo verdade que tendemos a pensar em primeiro lugar nos nossos interesses particulares e individuais e apenas depois nos colectivos, acreditamos que desde que haja paixão pelo trabalho, pelo desafio, pelas acções, inevitavelmente os resultados serão satisfatórios mas nunca, suficientes.

Generalizando, o sucesso... Para uma criança com dois anos um sucesso é começar a falar, para um adolescente um sucesso é entrar na faculdade, para um jovem adulto um sucesso é arranjar trabalho, para um adulto um sucesso é ser promovido e constituir família. Para cada um de nós o sucesso tem significados diferentes, para cada trabalhador outro significado terá.

Quando se atinge um determinado patamar os objectivos devem continuar a existir. As exigências serão tendencialmente maiores e por isso o compromisso e envolvimento devem também aumentar. Quando as exigências aumentam temos que nos empenhar e desenvolver outras e novas aptidões.

Neste sentido, Vedantam (2010) referido em *Pensar e intervir como um treinador* (2012:39) afirma que “ganhar capacidades é ensinar regras ao nosso inconsciente” e que, para melhorar de forma continuada, em termos comportamentais, precisamos de treinar as atitudes e comportamentos correspondentes.

A nossa análise pressupõe que um *high-achiever* deve retirar-se da zona de conforto e confrontar-se com situações/experiências desconhecidas (desconfortáveis) de maneira a desenvolver outras capacidades para se tornar ainda melhor e superar-se a si próprio.

Se nada é permanente, além da mudança, os indivíduos devem aprender e gostar de mudar, de crescer, para que possam manter o sucesso.

Para Jorge Araújo (2012:80) todos nos motivamos quando encontramos algo de bom naquilo que fazemos e nos sentimos recompensados por isso. Para melhorar o desempenho um *top-performer* precisa de gostar daquilo que faz de forma a que trabalhe arduamente dentro do tempo que lhe é imposto de modo a que o sucesso seja uma consequência óbvia.

Visto que, a investigação desta dissertação tem como objecto de estudo, José Mourinho, André Villas-Boas e outros entrevistados na área do desporto, passamos por justificar a nossa teoria com treinadores.

Um *top-performer*, líder eficaz de uma equipa, deve conseguir encontrar meios para que a sua equipa sinta necessidade de crescer incansavelmente, mesmo quando não se sentem confortáveis em situações que se sintam inferiores. Dar mais valia a outras áreas de desenvolvimento, à execução de competências em que não são muito bons, ou das quais não saibam nada é essencial assim como, incutir e ajudar a desenvolver uma *growth-mindset* para que gostem e procurem constantemente desafios. Este trabalho de dificuldade elevada deve surgir numa fase em que o treinador, consiga fazer isso mesmo com ele próprio.

Vejamos outros exemplos, um advogado deve conhecer outras áreas/ter outras formações de forma a poder desempenhar melhor o seu papel, um jornalista deve abranger a área dos seus estudos (política, desporto) para saber sobre aquilo que escreve e fala, deve conseguir comunicar eficazmente, ter uma consciência social, desenvolvê-la, abrir os horizontes para saber como entrevistar a imensidão de pessoas que se cruzam com ele.

Arriscamos dizer que, um atleta que atingiu o topo da sua carreira, está na maioria das vezes conectado emocionalmente ao desporto. Se ele próprio, ou o seu líder, o desafiar a conhecer outras áreas, como aprender línguas estrangeiras, para melhor compreender quem o rodeia, facilitando assim a comunicação entre todos, fará dele uma pessoa mais feliz e mais bem sucedida. Sugerimos ir mais longe, se o mesmo

atleta conseguir compreender, testar-se e acomodar-se num desporto diferente do seu, em que as exigências são diferentes, o seu desempenho como atleta irá alterar-se, a sua postura e reacções irão tornar-se mais eficazes. Imaginemos este, *top-performer* passando uma experiência com por exemplo, músicos profissionais, em que o contexto e realidade são totalmente diferentes, irá fazer dele um profissional mais equilibrado, consciente e humilde. Estas suas novas percepções farão com que aprenda a desafiar-se e a relembrar aquilo a que se propôs quando iniciou a sua escalada em direcção ao sucesso. O treino e experiências desenvolvidas fora da zona de conforto, fazem com que o cérebro desenvolva novas conexões.

Tendo em mente que um líder antes de ser líder do seu grupo é líder de si próprio. Observemos, mais concretamente então, a primeira pergunta de partida: de que maneira os líderes gerem e capitalizam o sucesso que alcançaram? O crescimento e evolução contínua devem estar presentes na ambição de cada indivíduo, como Benjamin Franklin referenciou, “sem crescimento contínuo, palavras como progresso e sucesso não têm qualquer significado.” Este estudo mostrou-nos a relevância de se identificarem os pontos fortes e fracos de cada sujeito e, num grupo, o líder não deve descurar esta função. Esta consciencialização e identificação é essencial do ponto de vista de que é fundamental melhorar os pontos fracos e manter e progredir nos pontos já considerados fortes. É indispensável um indivíduo deixar para trás a sua zona de conforto e assumir novos objectivos, escolher novos destinos e arriscar de forma a que o melhoramento seja consistente e contínuo.

Uma liderança eficaz a todos os níveis e em todos os contextos, engloba obrigatoriamente uma gestão do próprio crescimento onde depois de atingido um estágio de sucesso não se pode descurar o deslumbramento que este sucesso poderá causar. Tentámos perceber então, como é que os *high-achievers* gerem a sua fama/*stardom*/deslumbramento.

Na pesquisa por variados campos das ciências sociais, compreendemos que tudo é sujeito a aprendizagem e que o comum é não se acertar nas primeiras tentativas contudo, os erros fazem parte da aprendizagem, o não desistir demonstra a consistência da paixão pelo aprender e ser melhor, ou seja, o esforço e empenho

determinarão o sucesso de algo.

Por sua vez, depois de se atingir o/um topo a exposição pessoal aumenta, as expectativas e as exigências crescem proporcionalmente. Como já foi referido, o ego não deverá atingir um nível onde aquilo que se atingiu é suficiente e, em que a zona de conforto do *top-performer* seja permanentemente a mesma. Para que esta situação não se torne real, um *top-performer* deve procurar noutras áreas habilidades e competências que o tornem melhores em várias competências.

Se um indivíduo com sucesso estiver constantemente a desafiar-se e a sair da sua zona de conforto terá sempre dúvidas relativamente às suas capacidades de melhorar. O importante é que consiga gerir as emoções e o sucesso que já atingiu para acreditar em si mesmo e conseguir alongar o seu horizonte em termos de atingir novas etapas. Deste modo, nunca se sentirá demasiadamente confortável e o deslumbramento incutido pelos que os rodeiam e pelos meios de comunicação não atingirá em pleno a consciência do *high-achiever*.

Consideramos importante aludir ao facto de que estes devem ter em conta as suas próprias expectativas e as dos outros (meios de comunicação, patrocinadores, fãs). Conseguir gerir o que pressupõe estar no topo é preponderante. Aqueles que continuarem a transpor-se irão responder às exigências eficientemente.

Pelé, antigo jogador de futebol, a certa altura mencionou que o sucesso não é um acidente mas sim, trabalho árduo, perseverança, aprendizagem, estudos, sacrifício mas, acima de tudo, amor e paixão pelo que se faz ou pelo que se está a aprender. Já Aristóteles também escrevera que “a perfeição de alguma coisa provém da paixão e do prazer depositados nela.” Para Jorge Araújo o que hoje conduz ao êxito, amanhã, noutras circunstâncias e contextos, deixa de ser a solução adequada (2012:86). Por isso, Os *high-achievers*, líderes devem conseguir fortalecer-se e gerir-se a si e aos que os rodeiam e, na ausência de paixão, o compromisso e crescimento contínuo tornar-se-á mais árduo de corporizar. O sucesso precisa de ser alimentado, se não lhe forem investidas as forças necessárias, dificilmente se sustentará.

Sintetizando, a nossa investigação partiu do princípio que alguém que tem sucesso pode mantê-lo e ser ainda melhor, desde que tenha competência para gerir o que atingiu. Quando os indivíduos conseguem assumir que o sucesso é a “soma de inúmeros êxitos a curto prazo, executados com os olhos postos no derradeiro prémio” (Ferrante, 2013:174) a percepção do sujeito perante aquilo que alcançou mais é humilde e esforçado.

Este estudo destacou a importância da auto-liderança e de como esta é essencial a vários níveis. Dado que um líder de um grupo eficaz é primeiramente um líder de si próprio, o desenvolvimento e identificação deste conceito tornou-se uma variável fundamental. O proveito e aperfeiçoamento desta capacidade de gestão pessoal está reflectida nos *high-achievers* com uma *growth-mindset*, que têm capacidade para se manter no topo.

Vimos que uma mente forte, excepcional, não se permite baixar os braços e um líder com uma mentalidade direccionada para extrair o máximo de si e dos seus liderados para o sucesso grupal duradouro consegue continuar no caminho da superação mesmo tendo já atingido um topo.

Nos dias de hoje um *high-achiever* é observado como alguém singular e extraordinário e é muitas das vezes colocado num patamar inatingível. O perigo advindo destas considerações exteriores podem levar a um deslumbramento e a um estagnamento. Um líder de si próprio que deposite paixão naquilo a que se propôs e que se proteja com esforço e trabalho diário, fora da sua zona de conforto, irá manter-se afastado das luzes incandescentes e perigosas, para um melhoramento consistente e contínuo.

O delineamento de objectivos a três níveis para conseguir evitar que o sucesso tenha uma data de validade é uma das sugestões. Com uma eficaz auto-liderança e liderança intrapessoal os líderes tendem a estar capacitados para traçar objectivos diários, a curto-médio e a longo prazo, de modo a nunca pararem, a quererem adicionar sempre mais valor àquilo que atingiram, assumindo novos caminhos e novas experiências para si próprios e para o grupo que lideram. Desta maneira, no final de cada etapa conquistada não haverá espaço para relaxar, para entrar em euforia e

consequentemente estagnar.

Um líder eficaz deve ser um agente de desenvolvimento a todos os níveis, de potencialização de si próprio e dos que lidera, e para isso não deverá deixar de aprender e superar-se, mesmo que para tal implique recomeçar como fosse do zero na maior parte dos desafios.

*Então desejo apenas que tenhas muitos desejos. E que eles
te possam mover a cada minuto, ao rumo da tua felicidade.*

Carlos Drummond de Andrade (poeta, 1902/1987)

Conclusão

A análise feita ao longo deste trabalho abriu um caminho para nós diferente do que esperávamos, um percurso que acreditamos ser uma mais-valia quando falamos de liderança e de sucesso.

A forma como entendemos que este trabalho poderá ter ajudado a entender de que modo se pode gerir e adicionar mais sucesso àquele que já foi atingido passa por reconhecer como a auto-liderança é uma das mais importantes formas de se ser sucedido sustentavelmente seja em que área for. Os profissionais que entrevistámos e que consideramos *high-achievers*, falaram-nos sobretudo da paixão, da ambição e luta diária por novos desafios que possam ser ultrapassados de forma a que nunca se baixe os braços.

Vimos que a paixão e consequentemente o esforço depositado poderão determinar o sucesso de cada pessoa. Ao longo da dissertação observámos que a determinação é importante e quando se tem consciência que já se atingiu um determinado patamar de sucesso, a confiança tende a instalar-se. Tendo em conta esta situação, a solução poderá passar por confrontar um profissional de sucesso com situações fora da sua zona de conforto. Este criará dúvidas em relação a si próprio e poderá sentir a necessidade de se superar. Desta forma, o seu cérebro irá desenvolver novas conexões e ampliar as áreas da sua zona de conforto.

No desenvolvimentos desta dissertação registámos conceitos que julgamos importante serem fortalecidos, na área das ciências sociais tais como o da auto-liderança, da motivação intensa, da euforia, da ambição e o síndrome de estrela inserido nos estudos de comunicação, ou seja, como se separa ou se pode separar uma personalidade mediatizada da sua personalidade “real” e, ainda, como os estudos das neurociências poderão ajudar os profissionais a compreender uma auto-liderança e uma liderança eficaz e duradoura.

Referências Bibliográficas

- **Araújo, Jorge** (2002). *Liderança – Reflexões sobre uma experiência profissional*. Lisboa: Vida Económica (Grupo Editorial Peixoto de Sousa)
- **Araújo, Jorge** (2005). *Excelência um compromisso emocional*. Lisboa: SQD
- **Araújo, Jorge** (2011). *A busca da excelência*. Lisboa: Guerra & Paz
- **Araújo, Jorge** (2001). *Dirigir equipas, melhorar competências*. Porto: Team Work Edições.
- **Araújo, Jorge** (2012). *Pensar e intervir como um treinador*. Porto: Team Work Edições.
- **Berger, Jonah** (2011). “If you want to win, tell your team it’s losing (a little)”, *Harvard Business Review*.
- **Canaday, Sara** (2012). “High Performers - Clear the obstacles to success”, *Leadership Excellence Magazine*.
- **Crabtree, Greg** (2011). *Simple numbers, straight talk, big profits*. Texas: Greenleaf Book Group Press.
- **DeLong, Thomas; DeLong, Sara** (2011). “The Paradox of Excellence”, *Harvard Business Review*.
- **Driska, Andrew P.; Kamphoff, Cindra; Armentrout, Suzannah** (2012). “The sport psychologist” (Vol. 26), *Human Kinetics*.
- **Ferrante, Louis** (2013), “Aprenda com a Máfia”, Lisboa: A Esfera dos Livros
- **Freitas, Rodrigo** (2003), “Liderança – Mourinho o homem do momento”, *Revista Ideias e Negócios*: 60-64.
- **Gino, Francesca; Pisano, Gary** (2011). “Why leaders don’t learn from success?”, *Harvard Business Review*.
- **Grout, Jeff; Perrin, Sara** (2006). *Mind Games: Inspirational Lessons from the World's Finest Sports Stars*. USA: Wiley.
- **Ilharco, Fernando** (2009) "A Interculturalidade e as Novas Tecnologias" in Lages, Mário e Teodoro de Matos, Artur. *Portugal Intercultural: Razão e Projecto*, Vol.4. Lisboa: CEPCEP-UCP e Alto Comissariado para a Integração e Diálogo Intercultural

- **Jornet**, Killian (2011). Correr ou Morrer. Alfragide: Lua de Papel
- **Lourenço**, Luís. (2004). José Mourinho - Um Ciclo de Vitórias. Carcavelos: Prime Books
- **Lourenço**, Luís. (2010). Mourinho a Descoberta Guiada. Carcavelos: Prime Books
- **Lourenço**, Luís; **Ilharco**, Fernando. (2007). Liderança – As Lições de Mourinho. Booknomics
- **Pereira**, Luís Miguel; **Pinho**, Jaime. (2011). André Villas-Boas – Special Two. Carcavelos: Prime Books
- **Rodrigues**, B. et al. (2011). O Fenómeno Villas-Boas. Carnaxide: Editora Objectiva
- **Vries, Manfred** (2012). “Star Performers: Paradoxes wrapped up in enigmas”, Vol.41, 173-182, Elsevier.
- **Shahar**, Tal Ben (2007). Aprenda a ser feliz. Alfragide: Lua de Papel

Webgrafia

- [Www.record.xl.pt](http://www.record.xl.pt) (acedido de 15 Outubro de 2012 a 24 Março de 2013)
- [Www.sports.ndtv.com](http://www.sports.ndtv.com) (acedido a 19 de Outubro de 2012)
- [Www.abola.pt](http://www.abola.pt) (acedido de 19 de Outubro de 2012 a 3 de Junho de 2013)
- [Www.marca.com](http://www.marca.com) (acedido de 14 Novembro de 2012 a 16 Dezembro 2012)
- [Www.ojogo.pt](http://www.ojogo.pt) (acedido de 22 Novembro de 2012 a 30 Abril de 2013)
- [Www.desporto.sapo.pt](http://www.desporto.sapo.pt) (acedido a 13 Dezembro de 2012)
- [Www.dn.pt](http://www.dn.pt) (acedido 13 Dezembro de 2012)
- [Www.zonadigital.pacc.ufrj.br/reflexoes-criticas/deslumbramentos-e-encantamentos-estrategias-tecnologicas-das-interfaces-computacionais/](http://www.zonadigital.pacc.ufrj.br/reflexoes-criticas/deslumbramentos-e-encantamentos-estrategias-tecnologicas-das-interfaces-computacionais/) (acedido a 15 Dezembro de 2012)
- [Www.ziglar.com](http://www.ziglar.com) (acedido a 22 Dezembro de 2012)

- [Www.infopedia.pt](http://www.infopedia.pt) (acedido a 27 Dezembro de 2012)
- [Www.web.tigerwoods.com/aboutTiger/bio](http://www.web.tigerwoods.com/aboutTiger/bio) (acedido a 9 de Janeiro de 2013)
- [Www.scientificamerican.com/article.cfm?id=why-success-breeds-success](http://www.scientificamerican.com/article.cfm?id=why-success-breeds-success) (acedido 15 Janeiro de 2013)
- [Www.sqd.pt/download/jorgearaujo/Jorge_Araujo.pdf](http://www.sqd.pt/download/jorgearaujo/Jorge_Araujo.pdf) (21 Janeiro de 2013)
- [Www.zoneofexcellence.com](http://www.zoneofexcellence.com) (acedido a 27 Janeiro de 2013)
- [Www.estadosdalma.blogs.sapo.pt](http://www.estadosdalma.blogs.sapo.pt) (acedido em Fevereiro de 2012)
- [Www.maisfutebol.iol.pt](http://www.maisfutebol.iol.pt) (acedido a 5 Junho de 2013)